

LA EMPRESA EN CANARIAS

Sección coordinada por

INMACULADA AGUIAR DÍAZ

Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales
Profesora Titular de Economía Financiera y Contabilidad
Universidad de Las Palmas de Gran Canaria

La producción de café es un sector en auge, varios estudios reflejan el incremento en el consumo de café a nivel nacional y una mayor preocupación por consumir productos sanos y de calidad. El cultivo y elaboración de café en Gran Canaria, y en particular en el municipio de Agaete, data de dos siglos, siendo el único producido en Europa. No obstante, diferentes razones hacen que este producto se sitúe en una banda de precios muy elevada, que llega a los 40 euros por kilo. A pesar de ello, se mantienen activas numerosas explotaciones de diferente tamaño.

El trabajo que se presenta, realizado por Francisca Rosa Álamo Vera, profesora titular de Organización de Empresas de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, y Rita Hiurma Ojeda Silva, Graduada en Administración y Dirección de Empresas, aborda los problemas de este sector. Para ello, siguen una metodología similar a la que se expuso en el trabajo sobre El análisis estratégico del sector de producción audiovisual en Canarias, publicado en la Revista Hacienda Canaria, número 49, en septiembre de 2018. Concretamente, aplican la metodología del diamante de Porter y el análisis PESTEL.

Entre las conclusiones del estudio destaca la posibilidad de posicionarse bien en el mercado si consigue que exista una colaboración entre los agricultores, y

ESTUDIO DE LA COMPETITIVIDAD DEL SECTOR DEL CULTIVO DE CAFÉ DE GRAN CANARIA: PROPUESTAS ESTRATÉGICAS 2019-2022

RITA HIURMA OJEDA SILVA

Grado en Administración y Dirección de Empresas

FRANCISCA ROSA ÁLAMO VERA

Profesora Titular de Organización de Empresas
Universidad de Las Palmas de Gran Canaria

SUMARIO

- I. Introducción.
- II. Marco teórico.
- III. Metodología.
- IV. Marco contextual: El sector del café de Gran Canaria.
- V. Diamante de competitividad aplicado al sector del café de Gran Canaria.
 - A) Condiciones de los factores
 - B) Condiciones de la demanda
 - C) Sectores conexos y afines
 - D) Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas
 - E) El gobierno
 - F) La casualidad
- VI. El diagnóstico del macroentorno: Análisis Pestel.
 - A) Dimensión política
 - B) Dimensión económica
 - C) Dimensión sociocultural
 - D) Dimensión tecnológica
 - E) Dimensión ecológica
 - F) Dimensión legal
- VII. Resumen DAFO.

- VIII. Propuesta estratégica de mejora de la competitividad del sector del café de Gran Canaria.
 - A) Eje estratégico 1. Inversión en infraestructura y formación cualificada
 - B) Eje estratégico 2. Incremento de la producción, de su rentabilidad y mejora de la posición del café en el mercado interior
- IX. Conclusiones y recomendaciones.
- Referencias.
- Anexo I. Guión de entrevista.

Resumen del contenido:

En la isla de Gran Canaria existe una incipiente industria que es el cultivo y venta de café, especialmente en el Valle de Agaete. Esta actividad comenzó con impulso por parte de la asociación Agroagaete, pero esta se ha ido debilitando hasta su práctica desaparición y lo que quedan ahora son fincas aisladas y no organizadas para dar el salto a los mercados exteriores. Por tal motivo, se ha decidido estudiar las posibilidades de competitividad internacional de este sector, puesto que cuenta con puntos fuertes, como el clima favorable, pero por otra parte no termina de despegar. En la realización de dicho estudio se ha empleado el modelo del diamante nacional de Michael Porter, a fin de encontrar las fortalezas y debilidades sectoriales. Así mismo, se efectúa un análisis PESTEL, para diagnosticar las principales oportunidades y amenazas, es decir, factores externos al sector y no controlables por los agentes socioeconómicos del mismo, pero que pueden incidir en su potencial competitividad. Con esta información se realiza un análisis DAFO que da pie a la propuesta de objetivos y acciones estratégicas para el horizonte 2019-2022.

I. INTRODUCCIÓN

El café de Agaete se ha comercializado como el único que se cultiva en Europa desde hace dos siglos. Este municipio cuenta con las condiciones idóneas para el cultivo de este producto de la variedad Typica (Arábica), una de las más antiguas originaria de Etiopía, contando con temperaturas que no bajan de 16-18 grados, escasas precipitaciones y el terreno volcánico. En 2002 se crea la Asociación para el Fomento y Desarrollo Agropecuario del Municipio de Agaete (Agroagaete) con el objetivo de no perder la producción de este tradicional café y de tratar de ayudar a los agricultores, los cuales se han visto en situaciones difíciles, uniendo las producciones y contribuyendo a organizar y defender sus intereses. Esta asociación

reúne alrededor de medio centenar de productores que cosechan entre 8.000 y 10.000 kilos al año que se comercializan en la isla y sobre todo fuera de ella, mediante el turismo.

Se trata de un café natural que cuenta con una producción escasa que no pasa de los 5.000 kilos debido a su bajo rendimiento, necesitando de siete kilos de cerezas de café para obtener un kilo tostado y molido, lo que produce un alto coste y se traduce en un precio alto, el cual no baja de los 40 euros el kilo. Por ello, se pretende crear valor al producto para el consumo como tal y, además, conseguir que sea un atractivo para el turismo, llevando a cabo estrategias de marketing para atraer a extranjeros a que conozcan su fabricación desde el cultivo de la planta hasta la preparación del café. Todo ello enfocando el café de Agaete como un producto de calidad, lo que ha provocado un interés en Europa, aumentando el número de extranjeros interesados e incluso motivando que algún chef reconocido en España viaje a Gran Canaria a conocer de primera mano el producto.

Por todo lo expuesto, el presente trabajo tiene como objetivo estudiar la competitividad del sector del cultivo del café en Gran Canaria frente a competidores externos, considerando que dicho producto es casi totalmente enviado al extranjero por el turismo cafetero. Sobre los fundamentos del diagnóstico acometido, se realizará una propuesta estratégica de mejora de la capacidad productiva del sector, el cual ha sido elegido debido al auge que ha ido cosechando desde hace algunos años, tras comenzar una nueva forma de darse a conocer a nivel mundial mediante el turismo.

Para conseguir dichas metas, se comenzará el trabajo con una presentación del marco teórico en el que se presentarán conceptos y modelos teóricos en los que se basa este estudio, como la competitividad de un territorio, análisis del sector empleando el diamante de competitividad de Michael Porter (1991), el cual será complementado con el estudio de las influencias del entorno externas al sector, utilizando para ello el modelo PESTEL; y, como recopilación sintetizada de la información anterior, se elaborará un análisis DAFO, que servirá para confeccionar una propuesta de desarrollo estratégico para mejorar la competitividad exterior del sector.

II. MARCO TEÓRICO

Tradicionalmente el concepto de competitividad territorial se refiere al entorno de la empresa, y ha ido cambiando desde la idea de Adam Smith en el siglo XVIII de que la competencia derivaba de las diferencias naturales entre naciones, lo que contribuía a crear bienes a un menor coste. Michael Porter (1980) incluye el concepto de ventaja competitiva, que deriva del tamaño de la aglomeración de empresas, la diferenciación del producto y la innovación tecnológica. En estos dos enfoques, las naciones tenían importancia, pero eran las empresas las que explotaban las diferencias naturales, el tamaño y propiciaban la innovación y diferenciación del producto. El origen comienza con la competencia entre empresas y más tarde se vincula con entornos nacionales. Y posteriormente se pasa de la competencia entre empresas y naciones a la competencia entre regiones y ciudades, destacando la importancia del entorno local Porter (1991). Al hablar de competitividad empresarial se debe hacer distinciones, ya que existen diferencias entre los objetivos de una empresa y de un territorio y no tienen por qué ser los mismos. Con frecuencia, al hablar de competitividad territorial se mencionan tres ámbitos: el de las naciones, regiones y ciudades.

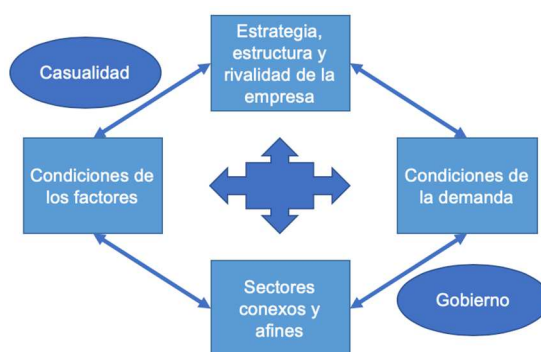
La competitividad territorial obtuvo relevancia desde que se comprendió a las ciudades y regiones como entidades que competían por recursos, capital humano, ciencia y tecnología, entre otras cosas, lo que podía implicar el triunfo o el hundimiento de estas. Actualmente, existe una multitud de textos en los que se desarrollan el concepto de competitividad territorial. Adam Smith (1961), en *La riqueza de las naciones* (1776), plantea como fuente de competitividad las ventajas absolutas, las naciones podían exportar y competir en los bienes en los que, por sus ventajas naturales, se producían con menor coste. Luego David Ricardo (1817), quien defendía el comercio internacional, manifestó la necesidad de que cada país se especializase en aquellos productos, bienes o servicios en los que su elaboración o producción fuesen eficientes. Y añadió la importancia de las tecnologías para construir relaciones de comercio internacional, basadas en la productividad del trabajo. Para Ricardo (1817), la ventaja comparativa era uno de los apoyos para entender el comercio internacional.

Heckscher y Ohlin (1977), por su parte, consideraban las ventajas comparativas como mejor estrategia de competitividad de los países en el comercio internacional, añadiendo al modelo de Ricardo las ventajas derivadas de la abundancia relativa de factores. Por último, Porter (1991), en su libro *La ventaja*

competitiva de las naciones, define el concepto de ventaja competitiva como aquello que posee una empresa y la diferencia de otra, haciéndola singular, y además lo aplica a los países y no solo al ámbito empresarial. Según Michael Porter (1991, p.22): "La competitividad ha pasado a ser una de las preocupaciones cardinales del gobierno y de la industria de todas y cada una de las naciones". En sus estudios habla de que el motivo para que las economías nacionales puedan competir en el mercado internacional es por las ventajas originadas de la innovación y adecuación tecnológica en el proceso productivo, la diferenciación en los productos y los rendimientos crecientes a escala. Aunque las empresas son las que compiten a nivel internacional, la nación constituye un papel importante para que se den este tipo de ventajas. Por último, señalar que Krugman (1994) muestra que su opinión es opuesta a la del resto, diciendo que no existe relación entre la competitividad de una empresa y la de un país, sino que la mejora del nivel de vida de un país se relaciona con la productividad de este y no su competitividad.

En su estudio de la competitividad, Michael Porter plantea el modelo de análisis llamado el *diamante de competitividad nacional* por primera vez en su libro *La ventaja competitiva de las naciones* (1990), para el cual realiza el estudio sobre diez países con sectores internacionalmente competitivos. Diseña un esquema gráfico (véase figura 1) en el cual relaciona los indicadores que influyen de manera determinante en un país, región o incluso las empresas, ya que lo que al principio planteó para los países, con el paso del tiempo se acabó usando sobre todo a nivel empresarial Porter (1991).

Figura 1. El modelo de diamante de competitividad



Fuente: Porter (1991, p.182)

Se trata de un modelo que establece los cuatro factores que conducen a la competitividad de un país, sector y a las empresas. Porter quiere conseguir que se

identifiquen las causas de que un país o empresa sea competitiva o no, y con ello analizar las razones para su estudio. Llegó a la conclusión de que el éxito de una nación no se debe a sus ventajas comparativas, sino a sus ventajas competitivas, acuñando la frase de que "la prosperidad nacional no se hereda: se crea". Por tanto, no emana de las condiciones naturales de un país, ni de los menores costes del conjunto de su mano de obra como se aseguraba hasta entonces, sino que la competitividad de un país o empresa depende de la capacidad de la industria para innovar y mejorar en sus productos.

Estos cuatro factores principales que Porter considera para alcanzar el éxito empresarial los representa en forma de diamante y son: las condiciones de los factores; condiciones de la demanda; sectores auxiliares y afines; y la estrategia, estructura y rivalidad de las empresas. Además, añadió otros dos factores externos que influyen en el diamante de manera indirecta y son la casualidad y el gobierno¹. Afirma que para ser competitivo es necesario que estos elementos trabajen de forma estable, y que están relacionados entre sí, de modo que la variación de alguno afecta al resto positiva o negativamente.

El modelo del diamante de Porter se puede complementar con un análisis PESTEL a fin de identificar y comprender los factores ajenos al sector que pueden influir en su nivel de competitividad. El análisis PESTEL (Navas López & Guerras Martín, 2012) es una herramienta de análisis estratégico que permite describir el entorno general, contribuyendo a la identificación de las oportunidades y amenazas con potencial influencia sobre las empresas de determinados sectores. Facilitando el reconocimiento de los factores externos al sector bajo estudio, sobre los que no se tiene influencia, se consigue la disminución de los efectos de las amenazas y aumentar los beneficios de las oportunidades. Para organizar la información, este modelo está compuesto por las siguientes seis dimensiones: política, económica, sociocultural, tecnológica, ecológica y legal².

Finalmente, con el estudio conjunto de las fortalezas y debilidades del sector y de las oportunidades y amenazas del entorno, se procede a la elaboración de un

¹ Para un desarrollo de los elementos del diamante de Porter, véase el trabajo de Almeida Martínez y Álamo Vera (2018).

² Para un mayor detalle de las variables a incluir en estas seis dimensiones, véase Almeida Martínez y Álamo Vera (2018).

resumen DAFO, lo que servirá de base para la posterior formulación de una propuesta estratégica de mejora de la competitividad sectorial.

III. METODOLOGÍA

La metodología empleada en este trabajo es el modelo de competitividad del diamante de Michael Porter (1991), que nos ayuda a determinar los factores que hacen a la empresa o sector de un país más competitivo para obtener ventaja y competir con otros países, y a través de los cuales consiguen alcanzar el éxito. De este estudio se derivan las fortalezas y debilidades del sector. Otra técnica utilizada para complementar la anterior es el análisis PESTEL, que nos permite hacer un estudio del entorno general del sector objeto de estudio, extrayendo las oportunidades y amenazas con potencial influencia sobre el mismo. Además, la realización de un análisis DAFO permite reunir los datos anteriormente obtenidos de una forma más sencilla y dinámica, siendo esta una técnica de dirección estratégica que orienta la elección de la estrategia que más interesa a raíz de los resultados y que se ajusta a la realidad y a la necesidad del objeto del estudio.

Para la recogida de información, la principal fuente utilizada ha sido primaria. Se procedió a la realización de una entrevista (véase anexo I) al gerente de una de las fincas en el valle de Agaete, Finca Los Castaños. La finca lleva más de medio siglo en los cuales ha ido variando sus cultivos. El 80% de la finca se dedica al cultivo del café de la variedad Arábica Typica, siendo precursores en toda Europa de su cultivo; recientemente se ha introducido la variedad Geisha, la más valorada a nivel mundial. A todo ello se le añade que son la primera academia europea cafetera en plantación. Su gerente, Antonio Márquez, primer Q Grader de Canarias y AST Trainer por la Speciality Coffee Association, se encarga de impartir las clases que se dan en la misma finca. Además, se realizan visitas turísticas para conocer el producto desde la semilla hasta la bebida. La entrevista tuvo lugar en el valle de Agaete, en la Finca Los Castaños, en el mes de mayo de 2019 y se planteó un total de treinta preguntas. Es relevante mencionar que se trató de contactar con la Asociación Agroagaete encargada de la organización, defensa y fomento del sector agrario en general, que en un principio era el objetivo para obtener información, pero no se logró respuesta alguna. Además de las fuentes primarias, han sido utilizadas fuentes secundarias. Generalmente han sido de índole digital, como el Instituto Canario de Estadística (ISTAC), variedad de artículos, documentos de prensa, páginas oficiales, etc., facilitando la aproximación a este sector y a su entendimiento. Para su análisis se ha

utilizado bibliografía de los modelos teóricos en los que se fundamenta el estudio, en especial el libro de Michael Porter (1991), *La ventaja competitiva de las naciones*, siendo la base del trabajo.

IV. MARCO CONTEXTUAL

El café se utiliza para hacer infusión caliente y se consume en varios países de occidente. Este nombre deriva de un árbol, el cafeto, cuyo grano es el que se utiliza para la realización de dichas infusiones. Esta planta llega a medir entre cuatro y seis metros de altura, pero se suele cortar para que los granos no se cultiven a tanta altura. Los frutos rojos del cafeto tienen el tamaño de una picota pequeña y dentro se encuentra la semilla del café (el grano de café), que mide alrededor de un centímetro. Una de las partes del grano es plana y la otra con forma ovalada, con una línea que lo recorre. Los granos son de color marrón claro y al tostarlos adoptan un tono más oscuro.

Diversos estudios resaltan que entre las propiedades del café está el ser un estimulante físico que reduce la fatiga y fortalece la concentración mental. Es una fuente de antioxidantes y favorece la digestión, entre otras ventajas de su consumo moderado.

El cafeto es originario de Etiopía, donde se cree que tuvo su origen en la provincia de Kaffa. Se conoce con seguridad que era consumido por los esclavos que en aquella época viajaban por el puerto Moca y que el café se cultivaba en el Yemen ya en el siglo XV. En Canarias, se tiene certeza de que las primeras plantaciones datan del siglo XVIII, en la isla de Tenerife, de donde posteriormente pasó a Agaete a finales del siglo XIX. En esa época tenían una fuerte comunicación comercial, ya que la distancia entre estos puntos es de cuatro horas por mar y no había carreteras que comunicaran Agaete con la capital³.

Hoy en día, el café de Agaete es considerado el único producido en Europa. Esta localización reúne el mismo clima tropical que otros sitios exóticos como Brasil y Colombia, donde también se cultiva el café. Nuestro clima hace que la planta crezca en las mejores condiciones, y más concretamente en el valle de Agaete, al norte de la isla de Gran Canaria, siendo único por sus características de producción en la isla.

³ <https://www.isladetenerifevive.com/2013/09/el-cafe-en-canarias.html>

Este cultivo brota bajo la sombra de naranjos, mangos, guayabos y aguacates, condición ideal con semisombra. Su producción es totalmente artesanal. La variedad cultivada en Canarias es la Typica, una variedad muy antigua que no es muy utilizada en los países productores, pero es de gran calidad.

El café se ha comercializado a través de compras online o en unos pocos lugares de la isla, ya que es escaso, pero exclusivo y único. Tiene una producción reducida al igual que otros productos de la isla, lo que le convierte en un producto gourmet. Por ello, se quiere que sea un producto reconocido bajo la marca "café de Agaete", no solo en el sector primario sino en la restauración y hotelería. De ahí que se trabaje en este producto con la idea de un conjunto, no solo el disfrutar únicamente de su sabor, sino que pueda ser apreciado más de cerca. Se ha promovido en la Feria internacional del Turismo (FITUR) o en Madrid Fusión. Además, el café de Agaete ha formado parte del programa Canarias Me Gusta, teniendo su propia caseta en la feria. Este sector ha recibido ayuda del Cabildo de Gran Canaria, el cual quiere conseguir que no se pierda la forma tradicional del cultivo del café en la isla. Con su granja experimental, dona al año 6.000 cafetales a los agricultores de Agaete, lo que ha propiciado un incremento de la plantación desde 2002. Esta iniciativa comenzó con semillas procedentes de Agaete. Este árbol está adaptado al clima de Agaete desde hace siglos; por ello, el total de la producción de la Granja del Cabildo se destina a la Asociación Agroagaete⁴.

En el año 2017, el café sufrió un incremento cercano al 25% en el precio debido a las malas cosechas. Una subida afectó a distintos comercios, como cafeterías y restaurantes, los cuales representan casi el 40% del consumo canario. Brasil, principal productor y el mayor proveedor de las islas, acaparando el 80% de las importaciones, pasó sequías en la mayoría de sus regiones productoras. Por tal motivo, la oferta disminuyó, manteniéndose la demanda e incluso con un ligero crecimiento. Además, el tipo de cambio ha encarecido las compras de café de empresas europeas; estas pagan en euros en mercados en los que los intercambios se producen en dólares, viéndose afectadas por el tipo de cambio. Asimismo, el café es un producto que cotiza en bolsa, ya que se trata de una materia prima comercializada mundialmente y su precio se vincula a muchos factores como el clima y otras circunstancias, variando su precio en el mercado a diario⁵.

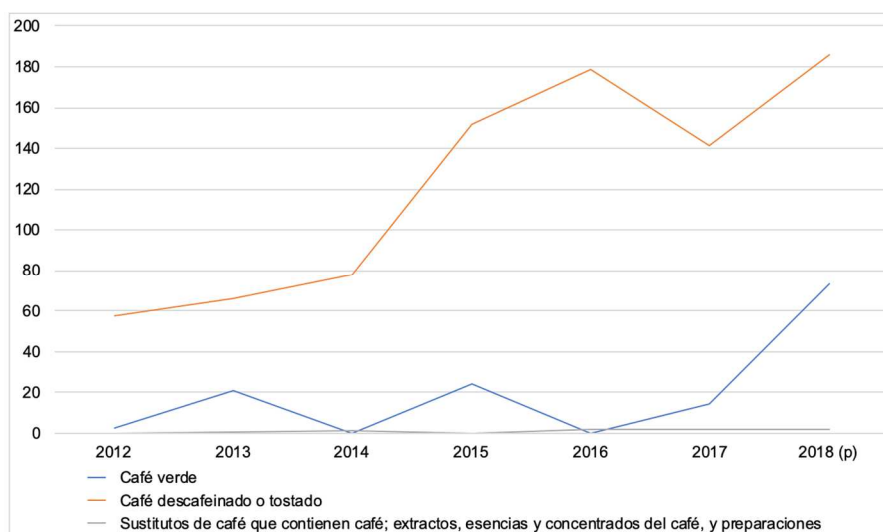
⁴ <https://www.laprovincia.es/gran-canaria/2018/03/07/joya-cafetera-gran-canaria/1035357.html>

⁵ https://www.canarias7.es/hemeroteca/fuerte_subida_del_cafe_en_las_islas_al_bajar_las_cosechas-LDCSN456049

Canarias importa 14.000 toneladas de café crudo, en los mercados se venden 9.000 y el resto se transforma y envasa por distintas marcas y se comercializa. Se estima un consumo *per cápita* en las islas de 600 tazas al año, por encima del resto de España. La mayoría del café comercializado en Canarias procede de Brasil, mientras que en la península proviene de Centroamérica⁶.

Actualmente, el consumo del café está en auge en todo el mundo, consumiéndose más de 9.573 millones de kilos de café en el planeta, un 94,6% más que hace unos 35 años⁷. El café es esencial en economías de algunos países, se trata del segundo producto más comercializado a nivel mundial por detrás del petróleo y es la segunda bebida más consumida después del agua⁸. Como se observa en el gráfico 1, a lo largo de los últimos años las exportaciones de café de Canarias en distintos formatos han ido experimentando un notable crecimiento.

Gráfico 1. Toneladas de exportación de café de Canarias



Fuente: Instituto Canario de Estadística (ISTAC)

⁶ https://www.canarias7.es/hemeroteca/fuerte_subida_del_cafe_en_las_islas_al_bajar_las_cosechas-LDCSN456049

⁷ https://elpais.com/economia/2018/03/08/actualidad/1520527718_097899.html

⁸ <http://www.marcotradenews.com/noticias/produccion-mundial-del-cafe-registra-volumen-de-unos-150-millones-de-sacos-61119>

V. DIAMANTE DE COMPETITIVIDAD APLICADO AL SECTOR DEL CAFÉ DE GRAN CANARIA

A continuación, en los siguientes subapartados se desglosan las distintas secciones del diamante de competitividad con referencia a la información reunida de distintas fuentes secundarias y de la entrevista llevada a cabo, para así analizar los factores que generan o no ventajas competitivas y, lo que es más importante, la relación entre sí. De este modo se identifican las fortalezas del sector, con el objetivo de aprovecharlas, y las debilidades, para poder superarlas con las acciones estratégicas oportunas.

A) Condiciones de los factores

Clima. Gran Canaria cuenta con unas condiciones climatológicas beneficiosas para el cultivo del café, con una temperatura que oscila entre los 15°C y 18°C y un terreno volcánico. El valle de Agaete cuenta con las características propicias para el cultivo del café. En este lugar se cultiva este producto bajo la sombra de distintos árboles frutales como aguacateros, naranjos y mangos, condición indispensable para su cultivo, ya que se trata de un arbusto que necesita semisombra para crecer y dar sus frutos. Los microclimas de esta zona, semejantes a las zonas tropicales, hacen de este sitio el idóneo, puesto que esta planta requiere de tres factores principales que son: semisombra, que exista humedad y evitar los climas extremos de mucho frío o mucho calor, ya que perjudican a la planta. La variedad arábica que predomina en la isla se suele cultivar a partir de 600 hasta 2.000 metros, y en Agaete se da a una altura entre 150 y 300 metros, y es que desde hace siglos se ha ido adaptando a las condiciones de la isla. Según nuestro entrevistado, Antonio Márquez, el clima en Canarias es una ventaja para el cultivo de este arbusto, ya que se trata de una planta tropical que en época de invierno depende de que las temperaturas suavicen.

Suelo. En Agaete existen dos zonas agrícolas que destacan por el número de explotaciones, La Asomadita y Piletas, con trece. Se encuentran distintos cultivos por toda la zona de Agaete de los que destacan además Troya, Las Romeras, El Valle Y Casa del Camino (véase tabla 1).

Tabla 1. Número de explotaciones por zona

Zona	N.º de Explotaciones	Superficie (m²)	Zona	N.º de Explotaciones	Superficie (m²)
El Valle	4	599.328	Vecindad de Enfrente	1	5.500
Piletas	13	359.235			
Las Chocetas	1	290.000	El Ingenio	1	4.176
El Vínculo	3	199.163	La Corcovada	1	2.776
La Suerte	2	120.200	Las Tibicenas	1	2.000
El Albercón Viejo	1	88.832	Piso Firme	1	2.000
La Asomadita	13	86.259	La Peña	1	1.851
Las Romeras	5	83.800	Los Cascajos	1	1.851
El Risco	3	48.325	Los Pasitos	1	1.000
La Morreta	1	30.000	San Germán	1	925
Casa del Camino	4	25.310	La Trasera	1	800
La Culatilla	1	20.000	Malpaís	2	750
Los Castaños	2	16.400	El Hornillo	2	694
Lomo Los Santos	2	15.700	Casa de Ruano	1	300
Los Berrazales	1	11.000	La Cañada	1	200
Cercado Nuevo	1	10.000	Los Pasitos	1	200
Guayedra	2	10.000	La Fuente Santa	1	-
Chapín	1	8.969	Las Cuevecillas	1	-
Troya	6	8.580	Madrelagua	1	-
			Total	87	206,11 hectáreas

Fuente: <http://www.cafedeagaete.es>

Debido a la superficie fraccionada de la zona, la mayoría de los cultivos tienen una extensión reducida, como podemos observar en la tabla 2, y es que casi la mitad de los cultivos disponen de menos de una fanegada, teniendo aproximadamente un 80% de los cultivos menos de cinco fanegadas, como principal consecuencia de las condiciones de la zona⁹.

Tabla 2. Número de cultivos por superficie

Superficie	Número de cultivos	Porcentaje del total
Menos de 1 fanegada	37	44,6 %
Entre 1 y 3 fanegadas	26	31,3 %
Entre 3 y 5 fanegadas	6	7,2 %
Entre 5 y 10 fanegadas	5	6,0 %
Entre 10 y 20 fanegadas	3	3,6 %
Más de 20 fanegadas	6	7,2 %

Fuente: <http://www.cafedeagaete.es>

No existen fincas en la isla que dediquen el 100% del terreno a la plantación de café, y de ahí la poca cantidad de este que se produce. Por ello, aunque el sector está actualmente en una etapa de auge, su cultivo en la isla es residual. Este se da en terrenos volcánicos, y es que esta planta lleva en la isla más de 150 años adaptándose a las condiciones. El archipiélago está compuesto por islas pequeñas

⁹ http://www.cafedeagaete.es/index.php?option=com_easyfaq&task=cat&catid=20&Itemid=37

que cada vez están más protegidas con más espacios para cultivos agrícolas, predominando con casi el 90% el cultivo del plátano y el tomate.

Agua. Según el entrevistado, a diferencia de los países de origen donde el café se cultiva en extensiones inmensas, al estar en la isla de Gran Canaria y tratándose de fincas, comenta que no tienen problemas de sequía, ya que utilizan el riego. Además, cuenta con una depuradora cerca con una de las mejores aguas depuradas de la isla, según un análisis del que dispone. También emplea fertilizantes a través del riego, para aportar a la planta lo necesario para poder producir un café de calidad. Independientemente de la época tienen que regar, pero la escasez de lluvia afecta, ya que tienen que pagar un mayor coste en agua. Cada planta necesita alrededor de unos 2.000 a 3.000 litros de agua por año y en la isla de Gran Canaria siempre se ronda entre los 200 y 400 litros. Don Antonio comenta que siempre ha necesitado del riego a diario.

Cuanto más disminuyen las dimensiones de la explotación de este cultivo, menor grado de tecnificación existe, utilizándose métodos menos eficientes como el riego a manta, manguera y, aunque con menor utilización, la aspersion (véase tabla 3). Esto implica un mayor coste en agua para las fincas más pequeñas con un sistema de riego menos eficiente. El rendimiento del agua es mayor en sistemas como el goteo y la microaspersión, siendo utilizado por aproximadamente la mitad de los cultivos. En la tabla 3 se puede ver el número de cultivos que usan los distintos tipos de riego. Se observa que la mayor parte de los cultivos emplean manta y manguera o goteo que son menos eficientes, esto se debe probablemente a que la mayoría se tratan de cultivos en superficies reducidas como consecuencia de lo fraccionado que es el terreno en la zona¹⁰.

Sistema de riego empleado	Número de cultivos	Porcentaje del total
Goteo	33	41,8%
Microaspersión	6	7,6%
Aspersión	6	7,6%
Manta y manguera	34	43,0%

Fuente: <http://www.cafedeagaete.es>

Es importante mencionar que los datos obtenidos de la página oficial del café de Agaete fueron recogidos al inicio del proyecto con el objetivo de revalorización del

¹⁰ http://www.cafedeagaete.es/index.php?option=com_easyfaq&task=cat&catid=20&Itemid=37

café de este municipio. Actualmente se sabe por medio del entrevistado que son muchos menos los agricultores que se dedican a este sector.

Recursos de conocimiento. Actualmente no existe alguna institución que realice investigaciones acerca de técnicas innovadoras para el sector del cultivo de café, por lo que no cuenta con recursos científicos que apoyen al sector y proporcionen soluciones a las deficiencias existentes. Desde Agroagaete se propuso crear un servicio de asistencia técnica agropecuaria, con la incorporación de un ingeniero técnico agrícola especializado, para que se produjese un avance en el asesoramiento a los agricultores y con ello la mejora de los métodos de cultivo del café. Se pretendía la unión de la totalidad de las explotaciones agrícolas de este sector con el objetivo de recuperar e impulsar la marca el café de Agaete, contando con el apoyo de la asociación para el desarrollo rural de Gran Canaria (AIDER) y del Cabildo de Gran Canaria a través de la Consejería de Agricultura, Ganadería y Pesca. Añadido a todo ello se buscaba poner en marcha acciones de formación y puesta a nivel, formación complementaria, asesoría de proyectos, captación y mejora de recursos y acciones de orientación y asesoramiento para el empleo agrícola, con lo que se pretendía mejorar las condiciones de los integrantes de la asociación y propulsar al sector. Se pretendía crear un entorno cooperativo en el que se impulsaría el crecimiento personal de los agricultores, promover que crecieran y prosperaran, que tuvieran información de primera mano y la posibilidad de desarrollar los conocimientos, entre otras cosas¹¹. Para ello se llevaron a cabo unas Jornadas de valorización y cultivo del Café de Agaete para impulsar el sector mediante la inversión en formación a través de expertos en este campo, y exposición del proyecto de valorización para impulsar la demanda local por parte de los negocios de restauración¹².

Recursos humanos. Se requieren recursos especializados, siendo un factor de riesgo ya que no se encuentran organismos con programas relacionados con el sector que lo apoyen y ayuden a mejorarlo. Según el entrevistado, se necesita mano de obra cualificada para labores como la recogida del grano del café, puesto que hay que saber cuándo se puede recoger y hay que pasar varias veces recogiendo solo el grano que esté listo, además del secado y producción del café. Como podemos observar en la tabla 4, las explotaciones agrícolas en la zona de Agaete no tienen

¹¹ http://www.cafedeagaete.es/index.php?option=com_easyfaq&Itemid=38

¹² http://aidergc.com/leader_int.php?t=leader&n=156

ningún estudio profesional o universitario, habiendo unos pocos con otro tipo de formación o cursos y la gran parte que solo cuenta con la experiencia.

Tabla 4. Explotaciones según formación agraria de los jefes de explotación

Nº de explotaciones	Experiencia agraria exclusivamente	Estudios profesionales agrarios	Estudios universitarios agrarios	Otra formación agraria o cursos agrarios
Gran Canaria	2.571	107	63	495
Agate	29	0	0	9

Fuente: ISTAC (datos año 2009)

Comenta el entrevistado que hay una gran escasez de cualificación en la mano de obra, y que ha tenido que formar a sus empleados ya que no contaban con conocimientos para manipular este producto. El precio del café lo marca básicamente la mano de obra, alrededor del 90% del coste, ya que se trata de un producto delicado que necesita dedicar mucho tiempo a labores como recogida del grano, podar las plantas, llevar al secadero y remover a diario, separarlo a mano, entre otras, para su correcto cultivo y poder obtener un café de calidad

Capital. La financiación en el sector es privada, según el entrevistado, que cuenta con finca propia; él se hace cargo de la totalidad de la inversión, y además nos cuenta que realiza distintas labores para conseguir una rentabilidad, como es la realización de visitas turísticas a la finca para conocer todo el proceso desde la semilla hasta la obtención del producto final y también cuenta con una escuela de barista en la que él imparte las clases y otorga el certificado. Al contrario de otros sectores como el del plátano, este sector no cuenta con financiación pública, por lo que todo es a cargo de los agricultores. También comenta que antes recibían de la asociación aproximadamente 3 euros por kilo, lo cual nos comenta que era algo marginal en referencia al coste, pero era una ayuda de la que disponían.

Posición geográfica. El sector tiene poca producción, por lo que no se exporta directamente el producto todavía. Comenta el entrevistado que es cierto que una de las fincas de Agate exportó hace poco una pequeña cantidad a la península, pero no es algo que suceda a gran escala, ya que se trata de un sector residual en la isla. Con el crecimiento del sector, la lejanía implicaría una debilidad debido al coste que supondría el transporte desde la isla, a lo que se une un escaso margen de beneficios que se obtiene del producto. A esto último se le añade la existencia de competidores y la poca cultura del café existente en España, es decir, el poco conocimiento del producto a diferencia de otros como el vino.

B) Condiciones de la demanda

Consumo. Este producto está muy enfocado al turismo; es más, se ha puesto mayor hincapié en promocionarlo que en la mejora del sector, de tal manera que, según el entrevistado, es más la imagen que se da al exterior que lo que hay realmente. A través de la asociación Agroagaete se llegó a comercializar un número limitado de paquetes en distintos puntos de venta en la zona de Agaete (dentro de una gasolinera en el municipio y en una tienda artesanal) y en dos establecimientos situados en Las Palmas de Gran Canaria¹³. El entrevistado comenta que una pequeña parte la envía a algunas tiendas en Las Palmas de Gran Canaria, ya que tiene clientes en la zona y así les facilita el producto sin necesidad de que se desplacen hasta el valle de Agaete, pero que la gran mayoría lo vende cuando hace visitas turísticas en su finca, pudiendo contratar este y otros servicios a través de su página web oficial¹⁴ y mediante páginas como TripAdvisor¹⁵, siendo uno de los pocos agricultores que ofrecen estos servicios vía online. También hay otras fincas de la zona que realizan visitas, a través de las cuales comercializan sus productos, como La Finca La Laja¹⁶.

Hábitos de consumo. Un estudio sociológico sobre el hábito de consumo de café en Canarias informa de que 8 de cada 10 canarios consumen café a diario por su olor, sabor y efecto estimulante¹⁷. Indiferentemente del sexo, la mayoría lo consume de forma habitual y sobre todo en la hora del desayuno, los motivos van desde el simple gusto de tomar un café hasta la necesidad de tomarlo para mantenerse activos (véase figura 1). Aunque el consumo de este producto es elevado y sigue creciendo, la mayoría de los consumidores, como se comenta anteriormente, no conoce el producto en profundidad, es decir, cuando por ejemplo van a una cafetería o bar a tomar un café, no preguntan por un tipo de café específico. Se trata de un sector con múltiples marcas que venden el producto a diferentes precios, existiendo poco mercado para un tipo de café más selecto con un precio más elevado, en parte por el poco conocimiento del consumidor sobre el producto.

¹³ <http://www.cafedeagaete.es>

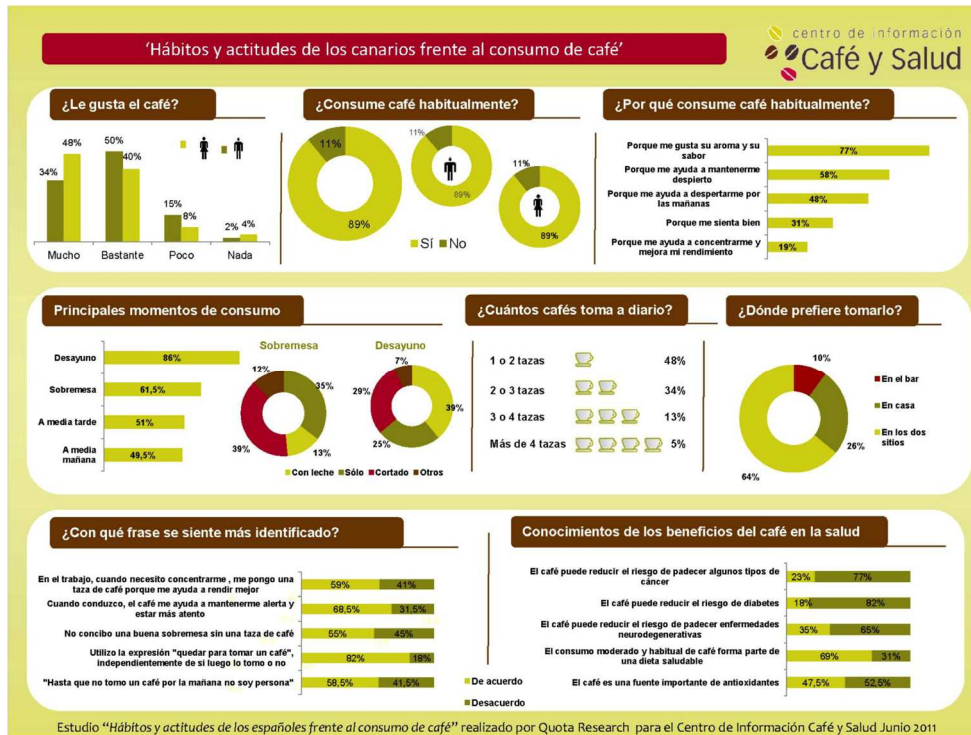
¹⁴ <https://www.cafevalledeagaete.com/nuestros-tours>

¹⁵ https://www.tripadvisor.es/Attraction_Review-g1064363-d7001432-Reviews-Finca_Los_Castanos-Agaete_Gran_Canaria_Canary_Islands.html

¹⁶ <https://www.canariainfo.com/es/52-attractions/809-visita-la-unica-plantacion-de-cafe-de-europa-en-san-pedro-gran-canaria>

¹⁷ http://www.federacioncafe.com/images/documentos/datos_sector/habitos_consumo/NdP_EstSociologico_cafe_Canarias.pdf

Figura 1. Hábitos y actitudes de los canarios frente al consumo de café



Fuente: Federación española del café

Fidelidad al producto. Se trata de un producto producido íntegramente en Canarias pero que no se comercializa con el sello "elaborado en Canarias", lo que podría impulsarla en el mercado canario. Aunque debido a su baja producción y su alto coste es un producto que no se comercializa a gran escala por lo que no se puede encontrar fácilmente en cualquier punto, a esto se le une que al tener un precio elevado y la baja cultura cafetera de la mayoría de los canarios es un producto con poco mercado en la isla. Además, se ha promocionado el producto en mayor medida para el exterior, enfocándolo en el turismo más que a nivel insular, por lo que para muchos isleños es desconocido este producto. A todo esto, se le une el desentendimiento por parte de la asociación Agroagaete y otros organismos, que en principio trataban de impulsar el sector y ayudar a los agricultores uniendo las producciones de los agricultores creando una única marca (véase figura 2) para su comercialización y que al final, tras la disminución de los agricultores en este sector, a causas de las dificultades del mismo y la falta de ayuda, acabó por desaparecer.

Figura 2. Marca Café de Agaete Figura 3. Marca de café Finca Los Castaños



Fuente: <http://www.cafedeagaete.es>

Castaños



Fuente: Facebook oficial Finca Los

Hoy en día, los que continúan utilizan su propia marca, como hace el entrevistado, quien está al frente de una de las fincas más destacadas de Agaete y la única con una escuela barista (véase figura 3).

C) Sectores conexos y afines

Proveedores. En la página oficial del café de Agaete se pueden encontrar, en su apartado de enlaces de interés, distintos enlaces en referencia a tostadores, máquinas para tostar, moler, accesorios y demás. Pero hay que comentar que la mayoría de los enlaces no funcionan o son incorrectos, aquí otra prueba más de que no se sigue ningún tipo de actualización de la página por parte de la asociación. El entrevistado comenta que él mismo realiza todo el proceso de producción, siendo el papel y la tinta lo único que compra para el proceso, ya que imprime sus propias etiquetas y envasa el producto. De un ganadero local adquiere el abono procedente de las cabras, sobre todo ahora en verano; una vez que se recogen los frutos es fundamental, ya que se desgasta la tierra y necesita un aporte de nitrato fuerte, y lo que más aporta el abono de cabra es nitrógeno.

Actualmente, según el entrevistado, el Cabildo cultiva en la Granja y luego vende la planta al público y a los agricultores les ofrece un precio menor, siendo esta la única ayuda que reciben ahora mismo. Esto representa una clara debilidad para el sector que, junto a las múltiples dificultades que conlleva, justifica el hecho de que muchos agricultores abandonen el cultivo de café.

Distribuidores. El entrevistado comenta que vende el café a una tienda en Las Palmas de Gran Canaria, ya que dispone de clientes en la zona y en Telde, y debido

a la lejanía respecto a Agaete, de esta forma les acerca el producto; dice que es su principal motivación para disponer de su producto en las tiendas. También hay una tienda en la plaza de Agaete que se llama Kactus Agaete a la que le vende el café. Pero la mayoría de su producción la vende a través del turismo de forma directa en la finca. Otra de las fincas más destacadas, Los Berrazales¹⁸, tiene su propia bodega y otras plantaciones, no se dedica exclusivamente al café, y tiene su propia marca de café que también comercializa a través de las visitas turísticas.

Productos de origen. El café de Agaete es un producto más conocido fuera de la isla como un producto gourmet de calidad superior y un gran sabor¹⁹. Otro dato importante es que, según una encuesta realizada por la Consejería de Agricultura, Ganadería, Pesca y Aguas del Gobierno de Canarias, a través de la empresa GMR (Gestión del Medio Rural de Canarias), se comprueba que los productos canarios con denominación de origen son más valorados por los turistas²⁰, por lo que pertenecer a esta marca común permitiría proyectar mejor el sector en mercados exteriores, pero además también en mercados interiores, dando a conocer mejor el producto y pudiendo mejorar la percepción de este. Conseguir la denominación de origen protegida (DOP) era uno de los objetivos para los productores locales de la asociación Agroagaete, que a día de hoy no se ha conseguido con el café de Agaete. El Instituto Canario de Calidad Agroalimentaria también cuenta con otras figuras de calidad como es indicación general protegida (IGP), en la que se encuentra integrado el plátano, uno de los sectores más importantes en Canarias, y especialidad tradicional garantizada (ETG)²¹. El reconocimiento mediante estos distintivos aportaría mayor reputación y protección al sector.

D) Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas

Integración vertical. La unión de las producciones de café en el valle de Agaete, realizando una integración vertical hacia delante con puntos propios de distribución, mejoraría en gran medida el control y eficiencia de la cadena de valor, lo que resultaría una mejora para el sector.

¹⁸ http://www.bodegalosberrazales.com/cafe_bodegas_berrazales.htm

¹⁹ <http://www.grancanaria.com/turismo/es/gastronomia/21-ingredientessecretos/agaete/>

²⁰ <https://www.bienmesabe.org/noticia/2011/Noviembre/los-productos-canarios-con-denominacion-de-origen-son-valorados-por-el-turista>

²¹ http://www.gobiernodecanarias.org/agricultura/icca/temas/productos_calidad/

Retribución. Trabajadores del sector primario reclamaban hace poco que se termine de aplicar la subida salarial del salario mínimo interprofesional que se aprobó, pero todavía no se ha aplicado por completo²², lo que implica una debilidad. Además, el sector cafetero no cuenta con un convenio colectivo específico, como otros productos de la isla, lo que se traduce en una debilidad para el sector. Con unas condiciones difíciles y siendo un sector en auge, necesita una mayor regulación y apoyo.

Rivalidad interior. En el valle de Agaete no existe una gran rivalidad entre fincas, ya que muchos son pequeños agricultores que se dedican no solo al cultivo de café, sino también de otros árboles frutales. Se trata de un sector que supone condiciones complicadas para obtener una rentabilidad; se sabe por el entrevistado que, hace unos años, cuando se dio a conocer este sector, mucha gente quiso dedicarse al cultivo de este arbusto pensando que obtendrían beneficios por el auge en el consumo de este producto, entre ellos gente joven. Pero con el paso de los años, la cantidad de agricultores en este sector ha disminuido y las pequeñas fincas que continúan realizan más actividades para poder mantenerse. Comenta que no hay rivalidad pero que sí buscan la mejora continua en el sector para destacar en este. También, hay grandes competidores, como el grupo Félix Santiago Melián, que se dedica entre otras actividades al cultivo de café, el cual ha exportado a algunos puntos de la península, pero que destaca por ser uno de los mayores exportadores de plátano de Canarias.

Diferenciación por calidad. Debido a la reducida producción, entre otras variables, los agricultores han apostado por la calidad del café, centrándose en comunicar la imagen de un producto natural, cultivado de forma tradicional y con el máximo cuidado para conseguir la excelencia en la producción. Compiten en un mercado gourmet con otros productos de alta calidad, por lo que es claro el compromiso de los agricultores por destacar y diferenciarse en un mercado en el que hay gran cantidad de marcas y en el que se esfuerzan por destacar. No obstante, este esfuerzo, pese a ser algo positivo, no implica que se consiga el éxito, pues hay otras variables con las que se debe convivir.

²²http://www.canarias.ccoo.es/webcanarias/Tu_sindicato:Uniones_Insulares:Fuerteventura:Actualidad:1052287--Las_trabajadoras_y_trabajadores_del_sector_primario_canario_se_suman_a_la_campana_estatal_del_21_de_mayo_para_visualizar_y_denunciar_la_miserable_situacion_en_que_se_encuentran_las_personas_trabajadoras_y_vinculadas_al_sector_del_campo_y_reclamar_su_dignificacion

Colaboraciones. Recientemente Agroagaete llevó a cabo una reunión para poner en marcha de nuevo el Programa de Revalorización del Café de Agaete con la cooperación de los integrantes de la asociación, con el objetivo de coordinarse entre todos y así conseguir los objetivos establecidos en un principio²³ para mejorar de la situación actual y lograr una mayor protección en el sector. Hace poco La Palma ha emprendido, con el apoyo de la Consejería de Agricultura, Ganadería, Pesca y Aguas del Gobierno de Canarias, labores para la recuperación del cultivo de café en la isla creando la asociación de productos de café de La Palma. Debido a su reciente fundación, no cuentan con página web oficial ni con información sobre la labor que pretenden llevar a cabo. Para ello han querido conocer las experiencias del cultivo de esta planta en Agaete y poder emplearlas, modificándolas para adaptar el cultivo a las condiciones de la isla²⁴. De esto podría surgir una unión que permita crecer al sector en las islas y aumentar el comercio del producto que actualmente cuenta con una baja producción. Aunque la existencia de estos organismos es una fortaleza, ya que abre la posibilidad de una cooperación y apoyo mutuo en el futuro, hay que decir que el abandono por parte de la asociación Agroagaete, que ahora es cuando retoma su finalidad, es una clara debilidad para el sector, que lleva años de descuido y preocupación por parte de este y otros organismos.

E) Gobierno

Apoyo del gobierno. El Cabildo de Gran Canaria lleva a cabo acciones para la mejora del sector primario entre las que se encuentra el cultivo de café²⁵, aportando plantas de café a los agricultores de Agaete, ayudándoles así a crecer y mejorar su producción. Este juega un papel clave en el apoyo a la innovación del sector; así, recientemente se impulsó la investigación en el sector primario, añadiendo investigadores nuevos al Instituto Canario de Investigaciones Agrarias (ICIA) para, entre otras finalidades, el desarrollo sostenible de cultivos tropicales²⁶, lo cual es algo positivo para el sector. Además, a través de la Consejería de Agricultura, Ganadería, Pesca y Aguas, el Gobierno se implica en nueve proyectos en colaboración con distintos organismos gubernamentales, agencias de investigación y universidades de

²³ <https://www.infonortedigital.com/portada/economia/item/73269-agroagaete-propone-una-dinamica-de-cocreacion-entre-sus-asociados-y-productores-de-cafe>

²⁴ <http://www.gmrcanarias.com/agricultura/el-gobierno-de-canarias-apoya-el-cultivo-de-cafe-en-la-palma-con-un-curso-practico/>

²⁵ <https://cabildo.grancanaria.com/-/desarrollo-rural>

²⁶ <https://www3.gobiernodecanarias.org/noticias/el-gobierno-canario-impulsa-la-investigacion-en-el-sector-primario-con-la-incorporacion-de-cuatro-investigadores/>

Canarias con un presupuesto de diez millones de euros y en el que participan el ICIA, Gestión del Medio Rural de Canarias (GMR) y las direcciones generales de Agricultura y Ganadería para llevar a cabo proyectos para la mejora de las cosechas, entre otros²⁷. Como novedad, el Gobierno impulsará la comercialización de productos de las islas en el exterior mediante la creación de una plataforma online para mejorar la competencia de los agricultores en la distribución de productos²⁸. Todas estas medidas son recientes, por lo que cabe destacar que, aunque en la página web del Gobierno de Canarias aparece el café de Agaete como uno de los productos de la isla a los que se les brinda apoyo²⁹, el entrevistado comenta que desde hace unos años atrás no recibe ningún tipo de ayuda.

Ferias y otras actividades. El Cabildo Insular ha patrocinado la marca "Gran Canaria me gusta" en el salón gourmet de Madrid, feria internacional de alimentación y bebidas de calidad, donde ha estado el café de Agaete como un producto gourmet y en la que se promocionan diversos productos de la isla. Se trata de darle mayor proyección a la marca dando un reconocimiento a este y otros productos³⁰. En la celebración del Agaete Chill Out, entre sus actividades cuenta con una exhibición barista "el arte en el café", una cata y degustación en la que el entrevistado participó y en la que se dio a conocer más sobre el producto³¹.

F) Casualidad

Riesgo de plagas. Aunque no ha existido gran riesgo ante plagas en este sector, recientemente Tenerife se ha visto perjudicada por la plaga de termitas subterráneas de origen norteamericano *Reticulitermes Flavipes*. Hay empresas que comercializan con plantas en la isla y con el exterior, por lo que además existe el riesgo de que se propague entre islas. La invasión de este insecto implica un grave riesgo para los cultivos, y a ello se le añade que la producción se concentra en una zona de la isla, el valle de Agaete, por lo que de llegar a la zona sería fácil su propagación. El gran

²⁷ <https://www3.gobiernodecanarias.org/noticias/la-consejeria-de-agricultura-participa-en-9-proyectos-de-investigacion-vinculados-al-sector-primario/>

²⁸ <https://www3.gobiernodecanarias.org/noticias/el-gobierno-de-canarias-impulsa-una-plataforma-online-para-comercializar-productos-agroalimentarios-en-el-exterior/>

²⁹ <https://cabildo.grancanaria.com/-/desarrollo-rural>

³⁰ https://www.eldiario.es/politica/Agaete-Europa-Canaria-Gourmets-Madrid_0_636586859.html

³¹ <https://www.infonortedigital.com/portada/sociedad/item/68688-agaete-swimwear-fashion-show-plato-fuerte-de-agaete-chill-out>

peligro que supone no es solo para este sector y la escasa eficiencia por parte de los organismos competentes es una debilidad para el sector³².

VI. EL DIAGNÓSTICO DEL MACROENTORNO: ANÁLISIS PESTEL

En este apartado se procede a la realización del análisis PESTEL para el sector del cultivo de café en Gran Canaria, lo que posibilitará comprender las distintas oportunidades y amenazas que complementan a los puntos fuertes y débiles del sector del cultivo del café de Gran Canaria estudiado previamente mediante el diamante de Porter y que influyen en su competitividad.

A) Dimensión política

PAC. La Política Agraria Común incluye una amplia lista de políticas y acciones, de las cuales los países miembros de la Unión Europea disponen en el ámbito de la agricultura y ganadería, con el objetivo de soportar distintos problemas en el sector con la UE como responsable de la administración de la PAC. Entre sus componentes se instaura un modo de subvenciones al sector rural para mejorarlo. Los objetivos tienen en común fomentar la mejora de la productividad, conseguir el autoabastecimiento de la UE con precios asequibles y garantizar una calidad de vida razonable para los agricultores, generando una oportunidad para el sector, que se beneficia de ayudas para llevar a cabo su actividad con una mayor estabilidad y seguridad³³.

Economía circular. La Comisión Europea ha implantado unas medidas sobre la economía circular para apoyar a las empresas en la transición hacia una economía más sostenible, a través de los Fondos Estructurales y de Inversión Europeos (Fondos EIE), que dedican 5.500 millones de euros para la gestión de residuos, y el programa de financiación de la investigación e innovación de la UE Horizonte 2020 con 650 millones de euros, entre otros. El objetivo es evitar los residuos reutilizando o reciclando, sacando el máximo provecho a los productos³⁴. Los científicos del Instituto de Investigación de Ciencias de la Alimentación (CIAL), cuyos titulares son el Consejo Superior de Investigaciones Científicas (CSIC) y la Universidad Autónoma de Madrid

³² <https://www.laprovincia.es/sociedad/2019/02/21/temor-tenerife-propague-plaga-termitas/1149801.html>

³³ <http://www.europarl.europa.eu/factsheets/es/sheet/103/la-politica-agricola-comun-pac-y-el-tratado>

³⁴ https://ec.europa.eu/spain/news/20190218_%20The-EU-is-strongly-committed-to-circular-economy_es

(UAM), realizaron estudios que señalan que se podrían utilizar algunos subproductos de café, en este caso los posos, como una fuente sostenible de fibra dietética, lo cual generaría beneficios gastrointestinales y ayudaría a la prevención de enfermedades crónicas³⁵. La Organización Internacional del Café expone otros posibles usos del residuo y subproductos del café, entre los que se encuentra el uso de la pulpa del café como alimento para animales y el sólido de la misma como estiércol³⁶. Esto es una oportunidad muy interesante para el sector, permitiendo competir de una forma más innovadora y destacar en el mercado.

B) Dimensión económica

PIB. El producto interior bruto en el indicador más empleado para saber cómo es y cómo está la economía de, en este caso, una región. Da a conocer la riqueza producida, con el valor total de la producción. En Canarias el peso de la agricultura es pequeño, aun contando con productos muy conocidos. Los datos oficiales revelan que en el año 2017 un valor añadido bruto de 529,77 millones de euros fue generado por el sector primario. Desde 2015 la aportación del sector primario a la economía canaria se mantiene estancada en un 1,2% (véase tabla 5), mientras que en la economía nacional el sector se sitúa en un 2,6% tras haber subido en 2017, siendo superior al canario en 1,4 puntos. Las subvenciones y ayudas, cruciales para el sector, mantienen la actividad agraria actual pero no ayudan a mejorarla, pudiendo ser una amenaza para el sector que no se estén llevando a cabo las medidas y políticas necesarias en el sector, y dándole la importancia que se merece, ya que este cubre la quinta parte de los trabajadores activos³⁷.

Tabla 5. Valor añadido bruto en miles de euros

VAB (%)	2015	2016	2017
Var. PIB total Canarias	2,4%	3,0%	2,9%
Peso (s/total VAB)	1,2%	1,2%	1,2%

Fuente: INE

Tasa de desempleo. Refleja el porcentaje de personas que cumplen en edad, condiciones y propósito de trabajar, pero no disponen de trabajo. Como se puede

³⁵ <https://www.cial.uam-csic.es/1894/estudios-recientes-realizados-por-cientificos-del-instituto-de-investigacion-en-ciencias-de-la-alimentacion-cial-proponen-el-empleo-de-los-posos-del-cafe-como-fuente-natural-sostenible-de-fibra-die/>

³⁶ <http://www.ico.org/documents/ed1967c.pdf>

³⁷ <http://www.ccelpa.org/informe-anual/IA2017/pdf/indicadores/08-2017.pdf>

observar en la tabla 6, la tasa de paro en Canarias disminuyó considerablemente en 2018 respecto al mismo periodo del año anterior, pero en lo que lleva el año 2019 ha vuelto a incrementar, caracterizándose el mercado laboral mayoritariamente por contratos temporales y la escasa cualificación de la población.

Tabla 6. Indicadores de paro en Canarias

Ambos sexos	2017 (cuarto trimestre)	2018 (cuarto trimestre)	2019 (primer trimestre)
Total	22,04%	19,99%	21,03%
Agricultura	2017 (diciembre)	2018 (diciembre)	2019 (junio)
Total	4.506	4.420	4.671

Fuente: ISTAC

Si observamos el número de parados registrados en el sector agrícola (vemos cómo este aumento del que se hablaba implica a este sector.

Inflación. Para medir el crecimiento de la inflación se utiliza el índice de precios al consumo (IPC), que mide la evolución de los precios de los bienes y servicios que consume la población en un determinado periodo. Como se observa en la tabla 7, desde mayo de 2018 hasta el último dato actual de mayo de 2019, se ha incrementado el precio de los bienes en 0,2%, lo que perjudica al consumo en Canarias y, en consecuencia, al sector.

Tabla 7. Variación del IPC de Canarias

Mayo 2018 – mayo 2019	Tasa de variación mensual	Tasa de variación anual
Índice general	-0,1%	0,2%

Fuente: ISTAC

C) Dimensión sociocultural

Mayor envejecimiento. Canarias envejece de forma generalizada según los datos del Instituto Canario de Estadística (ver tabla 8), que revelan una tendencia de aumento en el envejecimiento de la población. La cifra incrementa cada año siendo en Canarias menor a la media nacional. Como se observa en la tabla 8, el índice de juventud desde 2015 no ha hecho más que disminuir año tras año, mientras que en el mismo periodo el índice de personas de mayor edad (tabla 8) sigue aumentando. Variables como el aumento de la esperanza de vida y la disminución de la tasa de natalidad son elementos decisores de esta realidad. El rango de edad en el que se identifica mayor consumo de café en Canarias es desde los 55 años³⁸, por lo que esta

³⁸http://www.federacioncafe.com/images/documentos/datos_sector/habitos_consumo/NdP_EstSociologico_cafe_Canarias.pdf

situación afecta positivamente al consumo de este producto, puesto que en los hogares con personas de mayor edad se consume más el producto.

Tabla 9. Índices de juventud y vejez en Gran Canaria

	2015	2016	2017	2018
Índice de juventud	14,10%	13,81%	13,51%	13,23%
Índice de vejez	14,89%	15,24%	15,56%	15,94%

Fuente: ISTAC

Consumo de café e infusiones. El Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación realizó en 2018 un informe sobre el consumo de alimentación y bebidas de personas residentes en España en el año 2018, del que se extrae (véase tabla 10) un incremento del 1,6% en la compra de café e infusiones para el consumo doméstico, comparándolo con el año anterior. Económicamente cobra mayor importancia, resultando un incremento del 5,4% como efecto de las variaciones en los precios. El gasto en café e infusiones supone el 1,75% del gasto total llevado a cabo en el consumo doméstico en alimentación y bebidas. En consecuencia, es evidente que estos productos están cada vez más presentes en los hogares y que, probablemente, se produzca un aumento progresivo de las ventas de este producto.

Tabla 10. Consumo doméstico

2018	Volumen (miles de Kg.)	Valor (miles de euros)	Parte de mercado valor (%)
Consumo doméstico de cafés e infusiones	78.733,15	1.199.959,87	1,75%
% Variación 2018 vs 2017	1,6%	5,4%	3,8%

Fuente: Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (MAPA)

Como se puede observar en la tabla 11, sobre la importancia de los tipos de bebidas, el té y el café incrementan un 5,2% en volumen y un 7,1% en valor, creciendo en ambos indicadores en la categoría de bebidas refrescantes que se consumen en España.

Tabla 11. Importancia de los tipos de bebidas

% Evolución 2018 vs 2017	Valor	Volumen
Gaseosas y bebida refrescante	-0,8%	-4,0%
Gaseosas	-7,1%	-9,2%
Bebida refrescante Naranja	-0,5%	-2,1%
Bebida refrescante Limón	-0,9%	-3,7%
Bebida refrescante Cola	1,0%	-2,9%
Bebida refrescante Tónica	-2,3%	-6,1%
Bebida refrescante Te/café	7,0%	5,3%
Bebida refrescante Isotónicas	-2,2%	-3,3%
Otras bebidas refrescantes	-7,2%	-9,2%

Fuente: Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (MAPA)

Salud. Los consumidores exigen mucha más información sobre qué es lo que están consumiendo. El 87% de la población española tiene interés por una dieta sana, siendo cada vez más alto el número de personas con conocimientos sobre las cualidades de los componentes de los productos (fibra, colesterol...) ³⁹. Hoy en día muchas de las investigaciones se centran en lograr alimentos más sanos dándole una mayor importancia a la mejora de la calidad de los productos debido al incremento de la población que se preocupa por su salud ⁴⁰.

D) Dimensión tecnológica

Inversión estratégica. La inversión en I+D+i en el sector agrícola es crucial, pues no se basa solo en una cuestión de recursos económicos y políticas, sino que necesita una gestión de ingeniería, por ejemplo, en los sistemas de riego o la mecanización, además de que la comercialización de los productos también requiere de conocimientos específicos. Es necesaria una tarea de investigación tecnológica que esté ajustada a cada situación, enfocándose en las necesidades del agricultor y que origine como consecuencias la mejora de la producción, de la calidad, la sustentabilidad de los pequeños productores, la sostenibilidad de los recursos naturales y el medioambiente, etc. La Consejería de Agricultura, Ganadería, Pesca y Aguas del Gobierno de Canarias ha incrementado para el año 2019 la inversión en proyectos de investigación estratégicos en el sector con la cantidad de 320.000 euros, además de un incremento del 10% en los estudios cofinanciados con el Estado ⁴¹, lo cual significa una oportunidad para el sector, ya que influye en la mejora de métodos productivos.

Inversión en desarrollo rural. A través del Programa de Desarrollo Rural de Canarias para el periodo 2014-2020, cuyos objetivos primordiales son fomentar la integración asociativa agroalimentaria, la creación de organización de productores y ayudar a la dinamización industrial del sector agroalimentario mediante la cooperación para mejorar la productividad, eficiencia y capacidad competitiva y ayudar a integrar nuevas tecnologías, se ha gestionado la inversión de 135.744.270 euros en 4.000 proyectos en las islas, entre los que se encuentran objetivos de

³⁹ <https://cecu.es/index.php/comunicacion-cecu/242-cecu-otras-asociaciones-de-consumidores-y-mercadona-analizan-los-nuevos-habitos-de-consumo-de-alimentos>

⁴⁰ <https://www.20minutos.es/noticia/3256516/0/alimentacion-saludable-crece-hogares-espanoles/>

⁴¹ <http://www.canariasempresarial.info/canariasempresarial/aumenta-113-la-inversion-investigacion-estrategica-sector-primario-canario/>

modernización del sector, mejorar la competitividad y la estabilidad ambiental⁴², suponiendo una oportunidad para mejorar del sector.

D) Dimensión ecológica

Cambio climático. Pese a que las condiciones ambientales son muy favorables, el comportamiento de los fenómenos cada vez es más impredecible debido al cambio climático, considerando que el medio donde se realiza la producción está expuesto y es susceptible del daño. Es por tal motivo por lo que las variaciones drásticas en el clima pueden impactar de manera negativa en el sector. La situación geográfica, las características físicas, la densidad geográfica, la concentración en las zonas costeras, la diversidad climática y su riqueza biológica, y demás, hacen que Gran Canaria sea un sitio indefenso ante los posibles impactos del cambio climático. Los riesgos provocados por la variabilidad del clima a causa del cambio climático en Canarias son prominentes, entre los que destacan: desprendimiento de terrenos, olas de calor de mayor frecuencia y duración, con un particular impacto en zonas altas, incendios forestales, amenazas aéreo-biológicas y cambios en ecosistemas, entre otros. Pese a los riesgos, se cuenta con un escaso conocimiento sobre el cambio climático en Canarias, que se plasma en el ámbito de la agricultura. En 2011 se suprimió la Agencia de Desarrollo Sostenible y Cambio Climático del Gobierno de Canarias, lo que implica una debilidad para el sector agrícola, manifestando un atraso en la constitución de una estrategia que combata el cambio climático en las islas⁴³.

E) Dimensión legal

REF. El Régimen Económico y Fiscal de Canarias (Ley 19/1994, de 6 de julio de 1994) es un conjunto de normas que, a su vez, se compone de disposiciones cuyo objetivo general es compensar la lejanía, la insularidad y los escasos recursos naturales del archipiélago con Europa, debido al reconocimiento de las islas como región ultra-periférica en la Unión Europea (art. 349 del Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea). Aquellas empresas que cumplan los requisitos podrán recibir ayuda (subvenciones), contando con una protección por parte del ámbito administrativo económico y fiscal, respaldando a las empresas del sector para la

⁴² <https://www3.gobiernodecanarias.org/noticias/el-programa-de-desarrollo-rural-ha-permitido-invertir-135-744-270-euros-en-4-000-proyectos-en-las-islas/>

⁴³ <http://climaimpacto.eu/wp-content/uploads/2012/03/ESTRATEGIA-CANARIA-DE-LUCHA-CONTRA-EL-CAMBIO-CLIMÁTICO.pdf>

libertad comercial de importación y exportación⁴⁴. La reforma del REF de 2018 representa una fortaleza para el sector, ya que contribuye a que las empresas puedan acogerse a diferentes beneficios económicos⁴⁵ y ayudas para el fomento de las energías renovables en el sector⁴⁶.

REA. El Régimen Específico de Abastecimiento se compone de actuaciones específicas en el sector agrícola, favoreciendo a las regiones ultra-periféricas. En Canarias se denomina POSEICAN, incluyendo medidas que compensan los sobrecostos en el sector agrícola. Se conceden ayudas mediante subvenciones para el suministro de productos concretos que son imprescindibles para el sector primario en Canarias, resultando en una oportunidad para el sector siempre y cuando cumplan las empresas los requisitos y las obligaciones que implica el ser beneficiario⁴⁷.

VII. RESUMEN DAFO

Como síntesis de la información aportada y desarrollada en los anteriores apartados, en el cuadro 1 se hace un resumen DAFO que incluye las fortalezas y debilidades del sector del cultivo de café de Gran Canaria, así como las oportunidades y amenazas de entorno general que afectan de manera favorable o desfavorable a dicho sector.

Cuadro 1. Resumen DAFO del sector del cultivo de café de Gran Canaria

Fortalezas (10)	Debilidades (11)
<ul style="list-style-type: none"> • Clima ventajoso • Suelo favorable • Consumo (presente en la isla) • Hábitos de consumo (inclinados al café) • Fidelidad al producto (distinción de la marca) • Distribuidores (labor personal) • Rivalidad interior que fomenta la mejora • Diferenciación por calidad (producto Gourmet) • Apoyo del gobierno (medidas que impulsan al sector) • Ferias y otras actividades (dando a conocer el producto) 	<ul style="list-style-type: none"> • Escasez de agua • Recursos de conocimiento • Recursos humanos poco cualificados • Capital (escaso apoyo) • Posición geográfica (costes por lejanía) • Proveedores (limitada ayuda del Cabildo) • Productos de origen (obtener distintivo) • Integración vertical en la cadena de valor • Retribución poco regulada • Colaboraciones (abandono Agroagaete) • Riesgo de plagas por invasión del exterior

⁴⁴http://www.gobiernodecanarias.org/economia/asuntoseconomicosue/ref/informacion_general/index.jsp

⁴⁵ <http://www.asedas.org/wp-content/uploads/2019/01/Campo-Canario-118-1.pdf>

⁴⁶ <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2018-15139>

⁴⁷ http://www.gobiernodecanarias.org/promocioneconomica/rea_new/introduccion/

Oportunidades (9)	Amenazas (4)
<ul style="list-style-type: none"> • PAC (políticas de ayudas) • Economía circular (apoyo de transición para ser más sostenible) • Mayor envejecimiento de la población • Consumo de café e infusiones en auge • Salud (mayor importancia en la sociedad) • Inversión estratégica en el sector agrícola • Inversión en desarrollo rural • REF 2018 (más beneficios) • REA (subvenciones) 	<ul style="list-style-type: none"> • PIB (falta de medidas de apoyo) • Tasa de desempleo en aumento • Inflación (incremento que perjudica al sector) • Cambio climático (escasez de estrategias para combatirlo)

VIII. PROPUESTA ESTRATÉGICA PARA LA MEJORA DE LA COMPETITIVIDAD DEL SECTOR DEL CULTIVO DE CAFÉ DE GRAN CANARIA

Para concluir se procede a la elaboración de propuestas estratégicas para mejorar la competitividad del cultivo del café de Gran Canaria en el periodo 2019-2022, estableciendo unos objetivos y desarrollando las actividades a emprender. Para ello se utilizarán los datos obtenidos del análisis del entorno específico y general, en los que se han identificado diez fortalezas y once debilidades internas y, en referencia al entorno general, se han reconocido nueve oportunidades y cuatro amenazas que permiten, todo ello en su conjunto, reflejar la competitividad del mencionado sector. Como se verá a continuación, la propuesta se organiza en dos ejes estratégicos con sus objetivos y las acciones estratégicas o medidas más concretas a llevar a cabo por parte de los agentes socioeconómicos del sector, básicamente los organismos públicos y los agricultores.

A) Eje estratégico 1. Inversión en infraestructura y formación cualificada

Objetivo 1.1. Invertir en nuevas infraestructuras e innovación.

Este objetivo se refiere a la debilidad que existe en el cultivo de este producto con un grado de tecnificación bajo, como es el uso de técnicas muy poco eficientes por la mayoría de agricultores en los métodos de riego. La infraestructura precaria y falta de innovación en las técnicas de cultivo hacen de este objetivo primordial para la mejora del sector.

Estrategias:

- Negociación de un programa de subvenciones con la Consejería de Agricultura, Ganadería, Pesca y Aguas del Gobierno de Canarias para la modernización de

las explotaciones y renovación de los sistemas de riego y cultivo que permitan aprovechar los recursos de las fincas.

- Negociación de un programa de subvenciones al Cabildo de Gran Canaria destinadas a mejorar la introducción de nuevas tecnologías que permitan obtener una calidad superior de los productos y una mayor implicación con el medioambiente y el cambio climático.

Objetivo 1.2. Mejorar las técnicas y métodos de cultivo de los agricultores.

La mayoría de los agricultores son personas mayores con escasos recursos de conocimiento y no cuentan con formación en los métodos de cultivo específicos de este producto. A esto se le une la falta de inversión por parte de las instituciones públicas en la mejora de los conocimientos. Por ello, este objetivo se centra en la insuficiente cualificación de la mano de obra del sector.

Estrategias:

- Diseño e implantación de un programa de cursos de formación por parte del Programa de Desarrollo Rural del Gobierno de Canarias, impartiendo a los agricultores conocimientos específicos sobre el tratamiento que se le tiene que dar a esta planta, además de mejorar sus recursos de conocimiento para responder ante distintas situaciones.
- Impartición de cursos por parte del Cabildo de Gran Canaria y el Ayuntamiento de Agaete para ayudar a los agricultores a complementar su formación, adquiriendo conocimientos en innovación en el sector.

B) Eje estratégico 2. Incremento de la producción, de su rentabilidad y mejora de la posición del café en el mercado interior

Objetivo 1. Aumentar la producción de café y su rentabilidad.

Mejorar la producción conjunta a través de la cooperación en los procesos del cultivo, ayudando a disminuir los costes y, con ello, contribuyendo a una mayor rentabilidad. Además, debido a la protección del suelo, se necesita la cooperación del Gobierno de Canarias, puesto que la mayor parte de los agricultores cuentan con pequeñas fincas por lo fraccionado que es el terreno.

Estrategias:

- Puesta en funcionamiento de la asociación de productores de café de Agaete (Agroagaete) para la organización, defensa y el apoyo de los intereses de los agricultores.
- Solicitud ante las autoridades competentes del aumento de los terrenos cultivables.
- Establecimiento entre fincas mediante la coordinación de procesos productivos o uniendo cosechas para lograr un aumento de la producción.

Objetivo 2. Mejorar la venta del producto a través de una integración vertical hacia delante del conjunto de los agricultores, y posicionar su imagen en el mercado interior y exterior.

El sector del cultivo de café se compone en gran mayoría por pequeños cultivos; en consecuencia, intentar vender el producto de manera individual para la mayoría de ellos es una desventaja, resultando en una debilidad para el sector. Por lo tanto, la unión de las producciones en un mismo punto de venta mediante la cooperación es una oportunidad para el sector. A su vez, conseguir el reconocimiento de un distintivo abriría mercados al café relacionándolo con otros productos canarios ya conocidos.

Estrategias:

- Creación de un punto de venta con la unión de la producción de los agricultores, fundando una marca y mejorando el control sobre el proceso de venta. Todo esto con la ayuda de la asociación Agroagaete.
- Establecimiento de acuerdos con distribuidores para dar el producto a conocer entre los consumidores mediante una publicidad enfocada en el café de Agaete como un producto gourmet.
- Obtención del distintivo de denominación de origen, lo que supondría una mayor reputación y protección en el sector.
- Negociación con las autoridades competentes de ayudas que cubran, al menos inicialmente, el coste de transporte por comercializar el producto fuera de la isla como consecuencia de su lejanía y la competencia en precios que se encuentra en dichos puntos de venta.

IX. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A lo largo del presente trabajo se ha visto cómo primero se empezó con una amplia recogida de información teórica en referencia a los modelos a utilizar en el estudio, para comprender bien los datos e información obtenidos para el estudio de la competitividad del sector. Para ello se ha utilizado el diamante de Porter, para el análisis de las variables internas del territorio que sustentan al sector, y el análisis PESTEL, para las variables pertenecientes al macroentorno que puedan influir en el sector. Luego se procedió a la síntesis de la información en el resumen DAFO, lo que ha permitido dibujar una visión simplificada que facilita el análisis en conjunto el sector. Para finalizar, se presenta una propuesta en la que se plantean dos ejes estratégicos clave con sus distintos objetivos y estrategias de acción a emplear para el logro de los mismos, todo ello con el fin de la mejora de la competitividad del sector del cultivo de café de Gran Canaria en el periodo 2019-2022.

Como conclusión, se destacan las condiciones climatológicas beneficiosas de la isla de Gran Canaria, que favorecen el cultivo de café. Aunque cuenta con un suelo volcánico favorable, el fraccionamiento hace que la mayoría de los cultivos sean de reducidas dimensiones, lo que tiene como consecuencia muchas pequeñas producciones. Esto crea una debilidad para los agricultores ante escasez de recursos para poder comercializar sus productos, lo que se resolvería con la unión de los cultivos. Su lejanía hace que se dificulte la posibilidad de posicionarse en mercados exteriores por el coste de transporte, unido a los elevados costes de producción, necesitando de un organismo público que les subvencione. La falta de apoyo de asociaciones como Agroagaete, el Cabildo de Gran Canaria, el Ayuntamiento de Agaete o el mismo Gobierno de Canarias, ha supuesto una debilidad para el sector, que ha pasado por su etapa más complicada en la que muchos agricultores han abandonado el cultivo de este producto. Por lo tanto, es primordial el funcionamiento correcto de asociaciones como Agroagaete, que lleven un seguimiento con el objetivo de velar por los intereses de los agricultores de la zona de Agaete, como la formación cualificada necesaria para el cultivo de este arbusto, siendo precaria en este sector. Además, que estimule y apoye la realización de inversión por parte del Gobierno de Canarias, en mejoras de infraestructuras y modernización de técnicas, a través de la innovación tecnológica, incluyendo tareas referentes al cambio climático.

El sector tiene la posibilidad de posicionarse bien en el mercado si consigue que exista una colaboración entre los agricultores, y obtener la denominación de origen

le abriría el camino por pertenecer a este distintivo junto con otros productos muy reconocidos como es el plátano de Canarias. Recientemente se han propuesto nuevas inversiones por parte del Gobierno referentes a distintos ámbitos como es la mejora estratégica en el entorno rural, por lo que hay que conseguir que las organizaciones públicas sigan apoyando el sector y comiencen a realizar actividades específicas que potencien el crecimiento del cultivo de café en la isla y su exportación.

Hay que destacar que es un sector en auge en el que varios estudios reflejan el incremento en el consumo de café a nivel nacional y una mayor preocupación por consumir productos sanos y de calidad. En este sentido, el café de Agaete ha destacado por ser un producto de calidad y cultivado de manera tradicional respetando el producto, lo que permite como un producto gourmet. Concluyendo, este trabajo permite conocer en profundidad el sector del café y su competitividad, aportando datos de los elementos económicos que intervienen en él. Siendo este análisis del entorno y las propuestas una aportación complementaria para el sector del café en Gran Canaria cuyo objetivo es tratar de ayudar al sector a comprender sus puntos fuertes y débiles, así como las oportunidades y amenazas que el envuelven, para emprender medidas orientadas a mejorarlo.

REFERENCIAS

Almeida Martínez, M.M. & Álamo Vera, F.R. (2018). Estudio de la competitividad de Canarias para el sector de la producción audiovisual: Propuestas estratégicas 2019-2022. *Hacienda Canaria*, 49, pp. 65-110.

Federación Española del Café. Estudio sociológico del café de Canarias. Recuperado de

http://www.federacioncafe.com/images/documentos/datos_sector/habitos_consumo/NdP_EstSociologico_cafe_Canarias.pdf.

Guerras Martín, L.A. & Navas López, J.E. (2012). *Fundamentos de dirección estratégica de la empresa*. Madrid: Civitas.

Krugman, P. (1994). Competitiveness: A Dangerous Obsession, *Foreign Affairs*, 73(2), pp. 28-44.

Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (MAPA). Informe sobre el consumo de alimentación y bebidas de personas residentes en España en el año 2018. Recuperado de <https://www.mapa.gob.es/es/alimentacion/temas/consumo-y-comercializacion-y-distribucion-alimentaria/panel-de-consumo-alimentario/ultimos-datos/>

Porter, M.E. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*. Barcelona: Plaza & Janes. Edición en español traducida del original 1990.

Ricardo, D. (1917). *Principios de economía política*. Madrid: Sarpe, 1985.

Smith, A. (1776). *La riqueza de las naciones*. Madrid: Pirámide, 1996.

ANEXO I. GUIÓN DE ENTREVISTA

Buenos días. Estamos realizando un estudio de la competitividad del cultivo de café en Gran Canaria. Me interesaría exponerle algunas preguntas que pueden facilitar la identificación de los puntos fuertes del sector que influyen en su éxito en la isla y en los mercados exteriores, al igual de su papel como reclamo turístico, así como de las carencias o debilidades si las hubiese. Con todo esto se quiere identificar los recursos que ayudan al sector a lograr el éxito o si existe escasez que genera debilidades.

1. Durante las últimas décadas se ha producido un aumento de las temperaturas en Canarias. ¿Cree que esto ha afectado a los cultivos? ¿Cómo?
2. ¿Los cultivos son ecológicos?
3. ¿Se llevan a cabo medidas que mejoren la sostenibilidad de los cultivos?
4. ¿Se utilizan métodos tradicionales para el cultivo?
5. ¿Piensa que se está explotando la tierra de forma eficiente?
6. ¿En el sector se cuenta con un nivel de mano de obra bastante cualificada?
7. ¿La mano de obra supone una parte importante de los costes?
8. ¿Se llevan a cabo políticas de formación para los agricultores?
9. ¿Influye la posición geográfica de Canarias en el sector?
10. ¿Se utiliza este sector como reclamo turístico?
11. ¿Se dispone de los recursos necesarios?
12. ¿De dónde procede la financiación de las empresas de este sector?
13. ¿Se realizan investigaciones por parte de los organismos públicos?
14. ¿La mayor parte del consumidor es canario o extranjero?
15. ¿La mayor parte del producto se vende fuera?
16. ¿Cómo afrontan el aumento de la demanda de este producto?
17. ¿Disponen de proveedores? ¿Tienen acuerdos?
18. ¿Quién empaqueta y comercializa el producto?
19. ¿Cuentan con distribuidores?
20. ¿Se realiza alguna colaboración con otros sectores?
21. ¿Cada finca comercializa su propia marca o se hace en común?
22. ¿Existe rivalidad en el sector o entre las fincas productoras?

23. ¿Conoce la asociación Agroagaete?
24. ¿Recibe algún tipo de ayuda de la asociación?
25. ¿Reciben suficientes ayudas del Gobierno de Canarias o del Cabildo de Gran Canaria?
26. ¿Cómo cree usted que podría mejorar la competitividad del sector del café?
27. Y, por último, ¿existe algún otro factor que influya en el sector? ¿Hay algo más que quiera comentar?

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN