



Estudio de caso

Análisis de la cadena valor de café orgánico para generar una estrategia de liderazgo en costos para la Central Local de Cooperativas Cafetaleras –CELCCAR L. de la Provincia de Caranavi La Paz

Analysis of the organic coffee value chain to generate a cost leadership strategy for the Local Central of Coffee Cooperatives - CELCCAR L. of the Province of Caranavi La Paz

Lorenzo Quelali Mamani

RESUMEN:

La competitividad es explicada a partir de aspectos como la "Cadena de Valor", el "Análisis del Diamante", factores que de acuerdo al enfoque de Porter, explican la competitividad desde varios ángulos: funcionamiento interno de las empresas (financiero, productivo, social, etc.), estructura del mercado (interno y externo), poder de los competidores existentes, amenaza de nuevos competidores (nacionales e internacionales), poder de los compradores y de los proveedores, productos sustitutos, etc. De acuerdo con lo señalado por Michael Porter, estas condiciones de competitividad son: Liderazgo en costos (precio inferior al de la competencia), lograr un producto diferenciado de la competencia (por el mismo precio, mejores prestaciones), o dominando un "nicho" del mercado (exclusividad en el uso). Ninguna de estas condiciones de competitividad se puede alcanzar, si no se dispone de una estructura organizacional diseñada para gerenciar un mercado que ahora es más complejo. Caso concreto en el que se encuentra la Central Local de Cooperativas Cafetaleras – CELCCAR L. de la Provincia de Caranavi La Paz. Caranavi, capital cafetalera de Bolivia, cuenta con alrededor de 19.000 productores y 17.000 hectáreas sembradas, y recibe el apoyo de dos organizaciones grandes a nivel nacional, como la Federación de Caficultores Exportadores de Bolivia (FECAFEB) y la Asociación Nacional de Productores de Café (ANPROCA). En la provincia Caranavi se producen el 95% del café a nivel nacional, y la calidad del producto es reconocido a nivel internacional, ya que se tiene mucho cuidado con la calidad. Se venden café a Alemania, Estados Unidos, Canadá, Francia, cafés especiales, y recientemente llegaron a países de Asia. La cadena de valor de café en Caranavi comienza con los proveedores y materias primas. El uso de fertilizantes orgánicos en los cultivos de café no existe proveedores, por otro la producción de café orgánico está vinculada con la tecnificación, manejo de densidad, variedades, cosecha, calidad de granos de café para exportación, transformación en bebidas. Y es así que la presente investigación parte de la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo la cadena valor de café orgánico puede contribuir a definir una estrategia de liderazgo en costos que sea aplicada por la Central Local de Cooperativas Cafetaleras – CELCCAR L. de la Provincia de Caranavi La Paz?, misma interrogante que bajo criterios metodológicos (pasos a seguir) será contestada con la presente investigación.

PALABRAS CLAVE:

Cadena de valor, estrategia de liderazgo, café orgánico, liderazgo en costos.

ABSTRACT:

Competitiveness is explained from aspects such as the "Value Chain", the "Diamond Analysis", factors that, according to Porter's approach, explain competitiveness from various angles: internal functioning of companies (financial, productive, social, etc.), market structure (internal and external), power of existing competitors, threat of new competitors (national and international), power of buyers and suppliers, substitute products, etc. According to what Michael Porter pointed out, these competitive conditions are: Cost leadership (lower price than the competition), achieving a differentiated product from the competition (for the same price, better features), or dominating a "niche" of the market (exclusivity in use). None of these competitive conditions can be achieved if there is no organizational structure designed to manage a market that is now more complex. Specific case in which the Local Central of Coffee Cooperatives - CELCCAR L. of the Province of Caranavi La Paz. Caranavi, the coffee capital of Bolivia, has around 19,000 producers and 17,000 planted hectares, and receives the support of two large organizations at the national level, such as the Federation of Exporting Coffee Growers of Bolivia (FECAFEB) and the National Association of Coffee Producers (ANPROCA). In the Caranavi province, 95% of the coffee is produced nationwide, and the quality of the product is recognized internationally, since great care is taken with quality. Coffee is sold to Germany, the United States, Canada, France, specialty coffees, and has recently arrived in Asian countries. The coffee value chain in Caranavi begins with suppliers and raw materials. The use of organic fertilizers in coffee crops does not exist suppliers, on the other hand, organic coffee production is linked to modernization, density management, varieties, harvest, quality of coffee beans for export, transformation into beverages. And so this research is based on the following research question: How can the organic coffee value chain contribute to defining a cost leadership strategy that is applied by the Local Central of Coffee Cooperatives - CELCCAR L. de la Provincia? de Caranavi La Paz?, same question that under methodological criteria (steps to follow) will be answered with the present investigation.

KEYWORDS:

Value chain, leadership strategy, organic coffee, cost leadership.

AUTORES:

Lorenzo Quelali Mamani: Maestría en economía agrícola y proyectos agropecuarios. lorenzo.quelali@gmail.com

DOI: <https://doi.org/10.53287/uwi8391ck22o>

Recibido: 12/05/2023. Aprobado: 18/08/2023.



INTRODUCCIÓN

El café no es un alimento porque no aporta calorías ni proteínas. Así que ¿qué es el café? es una bebida estimulante que produce placer al tomarla, no engorda, no es tóxico, da placer al tomarlo. Pero no todos tienen los mismos gustos y muy difícilmente se puede satisfacer a una mayoría con una sola calidad de café.

El café es un arbusto originario de África adaptable a regiones tropicales y sub-tropicales húmedas, en alturas que varían de 1200 a 1700 msnm. Y temperaturas entre 17 y 25°C, por lo que los países productores están repartidos principalmente en África, Asia y América Latina. (ANPROCA, 2016).

El café ingresa a los territorios de América Latina a partir de la década de los años 50, del siglo pasado, cuando comienza el desarrollo acelerado de la caficultura, con la incorporación de abundante mano de obra proveniente de esclavos libertos y de las migraciones. (ANPROCA, 2016).

El inicio de cultivo de café en Bolivia tuvo sus inicios a fines de los años 50, donde grupos de migrantes espontáneos, de origen prioritariamente aymara y algunos pocos de origen quechua, comenzaron a ocupar tierras fiscales, en las provincias Sud y Nor Yungas (actualmente provincia Caranavi), estos grupos comenzaron a incorporar el café dentro de sus cultivos en los predios de producción. Casi inmediatamente de estos hechos, le siguió otro momento de colonización con las mismas características, pero de manera más dirigida, que se inició en los años 60, donde se logró incorporar el cultivo de café como plantación de importancia económica para las familias de colonizadores, y el cultivo comenzó a cobrar mayor importancia.

La caficultura junto a su respectiva industrialización, constituye un sector de importancia considerable para la economía del país, aunque en los últimos años se ha advertido un estancamiento en la producción, expresado en el descenso de los rendimientos por planta y por superficie y en una casi inexistente ampliación de la frontera agrícola de este cultivo.

Adicionalmente, las características de la comercialización de la materia prima del producto de

exportación y las deficiencias técnicas en el proceso de pre-beneficiado y post-beneficiado, no han permitido que el producto mantenga el nivel de calidad requerido por el mercado nacional e internacional, ocasionando en la actualidad, que el precio pagado por los importadores, al café boliviano sufra un descuento en relación al precio internacional de referencia. Este aspecto ha dado lugar a que en los últimos dos años los exportadores de café hayan dejado de ganar aproximadamente 22.5 millones de dólares. El sector cafetalero boliviano, con un eficiente plan de reactivación integral del sector, sería una actividad de importancia medular para el desarrollo económico del país y en particular para el Departamento de La Paz. (ANPROCA, 2016).

Adicionalmente, el sector cafetalero es una importante fuente de generación de empleo, ya que son aproximadamente 17.000 familias de pequeños agricultores los encargados del 98% del total de la producción nacional. Asimismo, este sector brinda la oportunidad de emplear a otras 8 mil personas en actividades complementarias, como la comercialización de la materia prima del producto de exportación, transporte de los centros de comercialización a las plantas industriales, beneficiado, torrefacción, comercialización interna, transporte hasta puerto, etc. Si se establecieran centros permanentes de capacitación y formación a nivel Agrícola, Agroindustrial y Comercial en las regiones caficultoras, como resultado se obtendría un producto de mejor calidad lo que generaría un incremento en la demanda de este producto y además tendría una repercusión positiva en los precios del mismo ; de manera tal que este hecho generaría una mayor tasa de empleo en este sector; de esta manera se contribuiría a frenar el alto índice de migración y la desarticulación de las familias campesinas. (Censo Nacional del Café, 2011-2012).

En Bolivia solo se cultiva la especie arábica, cuya especie es la más aceptada en el mercado internacional por sus características organolépticas como ser: sabor y grado de acidez. Esta especie se ha adaptado favorablemente a las características de suelos y altitudes de algunas regiones del país.

La producción de café en Bolivia está distribuida de la siguiente manera:

Tabla 1: Producción de café en Bolivia.

Departamento	Familias productoras	Porcentaje
Dpto. de La Paz (Caranavi, Nor Yungas y Sud Yungas, Inquisivi, Franz Tamayo).	15.925	91.05%
Dpto. de Santa Cruz (Ichilo, San Ignacio de Velasco, Sara)	1.092	6.24%
Dpto. de Cochabamba	354	2.02%
Dpto. de Tarija	8	0.05%
Dpto. de Beni	106	0.61%

Fuente: Tomado del Censo Nacional del Café 2011-2012:50.

La actividad cafetalera tiene significativa importancia económica y social para el país, y de forma especial para el departamento de la paz donde se concentra aproximadamente el 91.05% del total de la producción, como se puede observar a continuación: En el proceso de producción hoy en día año 2021, se estima la participación de aproximadamente 17 mil familias de pequeños agricultores, algunos de ellos nómadas; en el departamento de La Paz, encargados del 91.05% del total de la producción nacional. En los procesos de transporte, comercialización e industrialización se estima la participación de otras 8 mil personas. Adicionalmente se estima la participación de 4 mil personas involucradas en procesos complementarios a la actividad cafetalera, entre empleados permanentes y especialmente eventuales, dedicados a trabajos de selección manual del producto y comercialización al detalle de café destinado al consumo interno, además de servicios de cafetería. (Censo Nacional del Café 2011-2012)

Se puede observar que el mayor porcentaje de producción de café está concentrado en el departamento de La Paz. “El tipo de procesamiento que se realiza, es conocido como “beneficio por vía húmeda”, que es el tratamiento realizado para la obtención de cafés de mayor calidad. (Boletín. Política Cafetalera Nacional, 2017).

Desde el plan de desarrollo alternativo presentado por el ex gobierno de Paz Zamora, hasta la Política Nacional del Café elaborado por el Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras, en el marco

de la Constitución Política del Estado Plurinacional de Bolivia, traza el Plan Nacional de Desarrollo “Bolivia Digna, Soberana, Productiva y Democrática para Vivir Bien” y el Plan del Sector de Desarrollo Agropecuario “Revolución Rural, Agraria y Forestal”, no ha atendido las necesidades del sector cafetalero, a pesar de existir cooperación internacional para erradicar la hoja coca y fomentar cultivos alternativos. En algún momento se consideró que como consecuencia de promover el consumo local del café se incrementaría la demanda del mismo, y ante un incremento de la demanda se podría esperar una subida paulatina en el precio, lo cual le permitiría al caficultor mejorar sus ingresos y simultáneamente se vería incentivado a incrementar su producción, pero aún queda mucho por mejorar en la actualidad.

La cantidad cosechada de café en los Yungas de La Paz ha descendido notablemente de manera preocupante en los últimos cinco años, mientras que en año 2000 se exportaba 6.375 tn y al mes de marzo de 2020 solo se exportó 456 tn. En contraposición a esta disminución, los mercados internacionales expresaron demandas crecientes con muy buena cotización de los precios. Según informe INE – IBCE (2020).

El origen de este desequilibrio que hace desperdiciar a Bolivia la oportunidad de cubrir parte de la demanda internacional puede deberse a los siguientes problemas locales:

- Práctica de cultivo muy tradicional sin incluir mejores básicas.
- Los productores que inmigraron en los Yungas no adquirieron afecto alguno por el cultivo del café y decidieron producir coca en su lugar.

Pregunta de investigación

¿Cómo la cadena valor de café orgánico puede contribuir a definir una estrategia de liderazgo en costos que sea aplicada por la Central Local de Cooperativas Cafetaleras – CELCCAR L. de la Provincia de Caranavi La Paz?

DESARROLLO

Funcionamiento de eslabones de la cadena de valor de café orgánico en la provincia de Caranavi

Enfoque General

Caranavi es una región que tiene un alto potencial de producción de café, existiendo aproximadamente 18.000 hectáreas cultivadas en la actualidad (80% de la superficie nacional estimada) con una producción total estimada que ha bajado en los últimos 10 años de 120.000 sacos de 60 kg a menos de 80.000 sacos (según datos del Plan de Desarrollo Municipal 2011-2021)

En las últimas dos décadas, este rubro ha tenido un desarrollo considerable en la región de Caranavi gracias a la participación permanente de numerosas ONGs y Organismos internacionales, que han venido desarrollando Programas dirigidos principalmente al mejoramiento del prebeneficio del grano a nivel de finca, como también acciones de fortalecimiento operativo de las OECAs y algunas CORACAS, para lograr su participación dentro los procesos de exportación del café.

El sistema de producción es tradicional y orgánico, situación que favorece la conservación del medio ambiente, siendo la variedad Typica o Criolla la más explotada, pero existen en menor escala otras variedades como el Catuai rojo y amarillo que está dando buenos resultados por su buena adaptabilidad a los suelos y a las condiciones medioambientales de la región. El proceso de certificación orgánica es realizado por tres empresas especializadas: BIOLATINA, BOLICERT e IMO-CONTROL, las cuales vienen supervisando también todos los procesos de transición de los cafetales.

En la última década se han logrado consolidar diferentes nichos de mercado (para Café convencional y Cafés especiales), situación que ha permitido mejorar la calidad debido a las exigencias de los compradores extranjeros.

Problemáticas de la producción

- Existe deterioro del medio ambiente, debido a las actividades realizadas por los productores de la provincia, originada por el chaqueo y quema de

superficies para la habilitación de terrenos de cultivo, la tala paulatina de los recursos forestales, la contaminación de los ríos y arroyos, la contaminación del aire por la quema de elementos sólidos y la habilitación de caminos sin estudios serios de impacto ambiental.

- Actualmente hay déficit de producción (bajos volúmenes de producción de grano), debido principalmente a la falta de mejoramiento y renovación de las plantaciones y la implementación de nuevas áreas de cultivo bajo un sistema de manejo más tecnificado, siendo así que en los últimos años la región se ha dedicado más a la producción de coca en desmedro de un mejoramiento de la caficultura a nivel de parcela, situación que ha derivado en una reducción de la oferta local.
- La edad promedio de las plantaciones generalmente oscila entre 20 a 25 años, encontrándose en la actualidad en una fase de declinación de la producción, siendo de esta manera los rendimientos muy bajos en relación con otros países (350 a 400 kg de café oro/ha). (un 10 % de las plantaciones tiene una edad media de 15 a 20 años; el 80 % está entre 20 a 30 años y otros 10 % está entre 30 a 40 años de edad) (según datos de FECAFEB).
- Existe pérdida de la fertilidad de los suelos, debido a la sobreexplotación, la extracción permanente de nutrientes, la disminución de la materia orgánica y la falta de fertilización o abonamiento.
- Hay cierto grado de erosión de los suelos, principalmente en las zonas intermedias y bajas donde la vegetación es menos densa, debido a su mal uso, la falta de implementación de técnicas de conservación y a la explotación de los cultivos de coca.
- Existe muy poca asistencia técnica y capacitación en el eslabón de producción y manejo adecuado de los cultivos, debido a la falta de Programas y Proyectos y la poca injerencia técnica de la Alcaldía Municipal y las ONGs que todavía operan en la provincia.
- No existe un manejo técnico y adecuado de las plagas y enfermedades que se presentan en las plantaciones, ya sea por falta de conocimiento de los productores, asesoramiento y capacitación y la poca atención e importancia que se le da al tema, de manera que, en la actualidad, se ha

llegado a un grado de convivencia obligada con esta problemática.

- Hay poco conocimiento en la elaboración y uso de abonos orgánicos, y actualmente un porcentaje muy reducido de productores ecológicos abona sus plantaciones de manera empírica. Tampoco hay conocimientos en el uso de fertilizantes químicos, que bien podrían tener una respuesta positiva, previo estudio de suelos y la aplicación de formulaciones específicas y adecuadas para los requerimientos de la región.
- En general, existe un nivel bajo de innovación tecnológica en aspectos de manejo productivo; sin embargo, en estos últimos años ya se ha empezado a utilizar desmalezadoras a motor y hay organizaciones que están considerando adquirir motofumigadoras para encarar el manejo de plagas y enfermedades de manera más técnica.
- No hay entidades que realizan investigación en temas de producción y manejo del cultivo, manejo de suelos, uso y formulación adecuada de fertilizantes químicos, como tampoco en la introducción de nuevas variedades de café, que bien podrían dar excelentes resultados en la región de Caranavi.
- No se da mucha importancia al manejo de la sombra alta para lograr la sostenibilidad de las plantaciones a través del tiempo, por falta de conocimientos más técnicos y aplicables en los aspectos de la relación Suelo-Producción-Sostenibilidad ambiental, que deben guardar cierto equilibrio en las condiciones de explotación de los Yungas.
- No existen programas de crédito exclusivos para el sector productivo de café, que tengan tasas adecuadas de interés, planes adecuados de amortización y garantías más aplicables para los productores.
- Hay falta de coordinación entre las entidades públicas relacionadas al sector y no hay una actuación definida del MDRyT sobre la atención de este rubro.
- No existen seguros agrícolas para el sector café, y actualmente, debido al calentamiento global y otros factores, se suceden cambios climáticos más frecuentes, que se traducen en el exceso de lluvias, sequías, heladas y vientos fuertes, que ocasionan la aparición de plagas y enfermedades e inciden negativamente en la producción.

- No existe información estadística sobre datos actuales de la producción, superficie de cultivos y otros.

Problemáticas de la transformación.

- Actualmente existe falta de mano de obra para la cosecha de la guinda, debido a la migración de productores y familias a los centros poblados, la cual, debe ser contratada en las zonas aledañas y la localidad de Caranavi.
- Muchos productores todavía requieren mejorar su sistema de prebeneficio a nivel de finca, la eliminación y/o utilización de los residuos de cosecha y los sistemas de secado del grano, especialmente en las colonias de altura donde la humedad es permanente (principalmente en horas de la mañana y la noche).
- El estado de funcionamiento de muchas Plantas centralizadas de prebeneficio del grano es deficiente, y muchas se encuentran paradas por factores de mala ubicación, falta de organización de los productores, mal funcionamiento de equipos y otros factores internos que requieren ser atendidos.
- En muchos sectores productivos no existen fuentes cercanas de agua y el productor no dispone de sistemas de almacenamiento para poder lavar adecuadamente el café, motivo por el cual, esta labor se realiza de manera deficiente.
- Muchas organizaciones no tienen condiciones adecuadas de acopio y almacenamiento de café semiseco, por lo cual, existe riesgo de contaminación por ocratoxina A y riesgo de rechazo del producto en el mercado internacional.
- El estado de los caminos vecinales en muchas zonas es pésimo y requiere de acciones de mejoramiento y/o mantenimiento por parte de la Alcaldía municipal, principalmente antes de la época de lluvias.
- El sector de transporte es muy informal y tiene altos costos principalmente en la época de lluvias por el deterioro de los caminos.
- Existen deficiencias de gestión operativa en las OECAs y se requiere mayor capacitación en aspectos de contabilidad y administración.
- En general los sistemas de secado del grano no son muy eficientes, y se requiere mejorarlos a

través de nuevas alternativas e innovaciones tecnológicas.

- Existen pocos laboratorios de control de calidad tanto en Caranavi como en La Paz, y se requiere implementar otros en lugares estratégicos, para ampliar las condiciones de este servicio y disminuir los costos de operación.
- Muchas plantas de beneficio no cuentan con tecnologías de punta y se requiere mejorar sus instalaciones, maquinarias y ampliar sus servicios para mejorar las condiciones generales de esta etapa final del proceso.
- Existen un total de 45 Plantas de prebeneficio de café en el Municipio de Caranavi, entre pequeñas y medianas, con diferentes capacidades de acopio de café e instalación de infraestructura. De las 45 Plantas, 30 operan o funcionan y 12 actualmente no funcionan debido a diferentes razones de carácter técnico y social.

Eslabón de la industrialización

Cálculo de utilidad para el productor en \$us / saco 50 kg. verde oro

Costo total de producción	71.20
Precio al productor	76.5
Utilidad	5.30
Rendimiento sacos 50 kg. verde oro	10.06
Utilidad \$us/ha.	53.33

Fuente: Elaborado con base a OECAs, 2021.

El comportamiento de costos es similar a la región de Nor Yungas, la utilidad es mínima inferior de productores orgánicos y superior a tradicionales.

Análisis de potencialidades, problemas y limitaciones sobre la Provincia Caranavi

Sin duda el Comercio Justo del “Mercado Solidario” es una alternativa económica social que alivia la pobreza de pequeños productores ecológicos organizados ante la inestabilidad de precios ofertados por la Bolsa.

Por un lado, el precio justo al productor, pero también el fortalecimiento de las organizaciones por medio del café que día a día buscan alcanzar la sostenibilidad, eficiencia,

rentabilidad y competitividad para sus asociados y el Municipio de su jurisdicción. Sin embargo, de igual forma se limitan ante el cupo de lotes que venden al Mercado solidario y de alguna manera tienen que racionar sus ingresos de Solidario y precio de la Bolsa promediando equitativamente para liquidar a los productores.

Desde otro punto de vista, se percibió debilidad en la administración económica a nivel de unidades de producción familiar y en algunos casos organizacional concurriendo a la inseguridad del buen manejo que garantice la estabilidad del sistema. Otro factor débil es el manejo productivo en fincas sobre: control de plagas y enfermedades especialmente la broca del café que nuevamente alcanzó el umbral de daño económico, prácticas de conservación de suelos, control de calidad y factores de conversión por la organización controlando porcentajes de humedad en secados artificiales y naturales y proceso de beneficio seco básicamente.

Acceso vial en caminos carreteros troncales y ramales en mal estado limita el transporte de productos que sale de los agroecosistemas familiares e ingreso de insumos exógenos.

Servicios básicos deficiente; un mínimo porcentaje de productores tienen letrinas, luz eléctrica, acceso a la educación sacrificada por la distancia de las comunidades a centros escolares 5-10 km donde los niños y adolescentes deben caminar todos los días para estudiar, agua potable no suficiente para comunidades lejanas y si es que tienen necesitan renovación en las instalaciones por la antigüedad.

Los servicios crediticios se constituyen en una herramienta para lograr el crecimiento productivo, pero no cubren a los requerimientos de productores y organizaciones. Una causa en análisis es la inexistencia de garantías prendarias e hipotecarias que presente el productor y organización, entonces en muchos casos el productor recurre al crédito informal facilitados por usureros (intermediarios) con la condición de entrega de la producción así manipulando el precio ofertado. En otros casos un problema de créditos es la capacidad de repago del prestamista por el fracaso de la productividad y precios de venta, o mala inversión sobre la unidad de producción o incluso la

utilización del desembolso en otras actividades fuera de los objetivos de obtención.

Seguridad alimentaria preocupante existiendo una desnutrición significativa por el consumo generalmente de alimentos ricos en carbohidratos y no alimentos potenciales proteicos. Las organizaciones como CORACA R.I. preocupadas por este problema promueven la seguridad alimentaria por medio de huertos familiares, producción y consumo del amaranto, productos apícolas y otros.

Ante la preocupación de estos problemas y limitaciones los productores cafetaleros y de otros rubros agropecuarios, autoridades locales, regionales, departamental, nacional e instituciones estatales, privadas (ONGs), etc. deben gestionar políticas que encaren a mejorar el nivel y calidad de vida de los productores.

Problemáticas de la comercialización

- Pese a que las OECAs en la actualidad cuentan con un sistema de organización y capacidad de gestión, es necesario considerar aún más el fortalecimiento de las mismas en aspectos de gestión económica y administrativa, para mejorar sus procesos operativos financieros y de comercialización tanto interna como externa.
- Se requiere de mayores soportes financieros para créditos de comercialización por parte de

las entidades financieras, que cuenten con un sistema de garantías prendarias que esté al alcance de productores individuales.

- En la actualidad existen estadísticas parciales de comercialización que no reflejan la realidad general, y las organizaciones exportadoras solamente manejan estadísticas individuales, existiendo una falta de información general hacia el sector.
- De igual manera, actualmente existe desinformación sobre las condiciones de mercado, exigencias, acuerdos y normas de comercialización externa, que deriva en un cierto hermetismo y desconocimiento de los procesos de comercialización.
- Debido a una falta de categorización de la calidad del café boliviano, no se cuenta con una tipificación determinada de la calidad.
- En los últimos años se ha visto que existe una oferta exportable insuficiente en relación a la demanda proyectada del mercado externo, situación que constituye una condicionante para la búsqueda y obtención de mejores alternativas de mercado.
- Existe una competencia desleal y rivalidad entre rescatadores, organizaciones productoras y empresa privada, que está definida básicamente por la capacidad de acopio del producto, que deriva en una ineficiencia de mercado. Desde el punto de vista de la eficiencia de mercado.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Estrategias

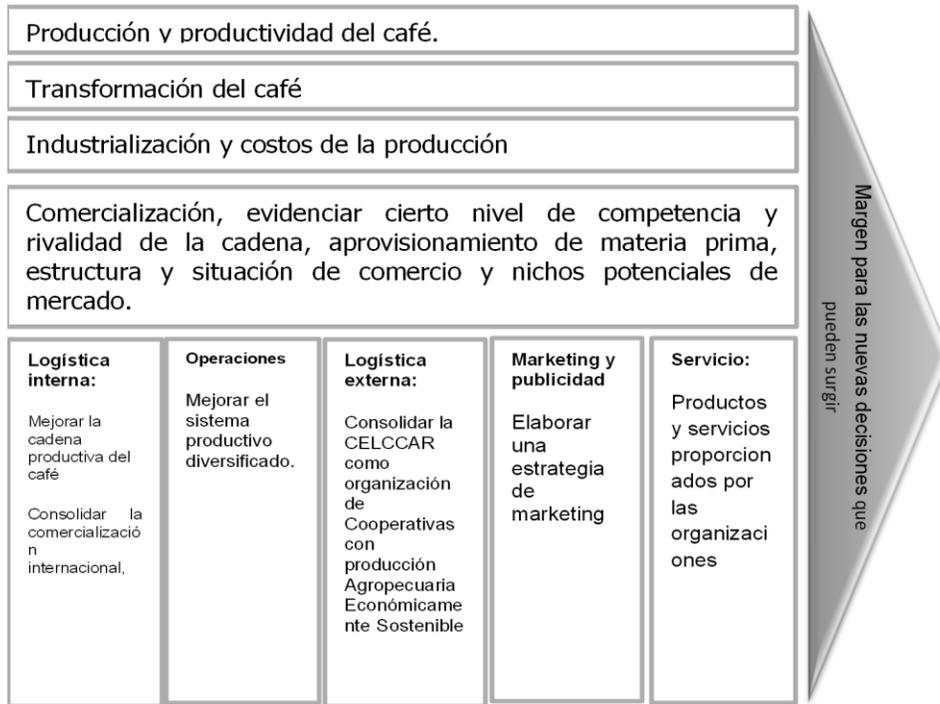


Figura 1. Cadena de calor de CELCCAR. Fuente: Elaborado con base a CELCCAR, 2021

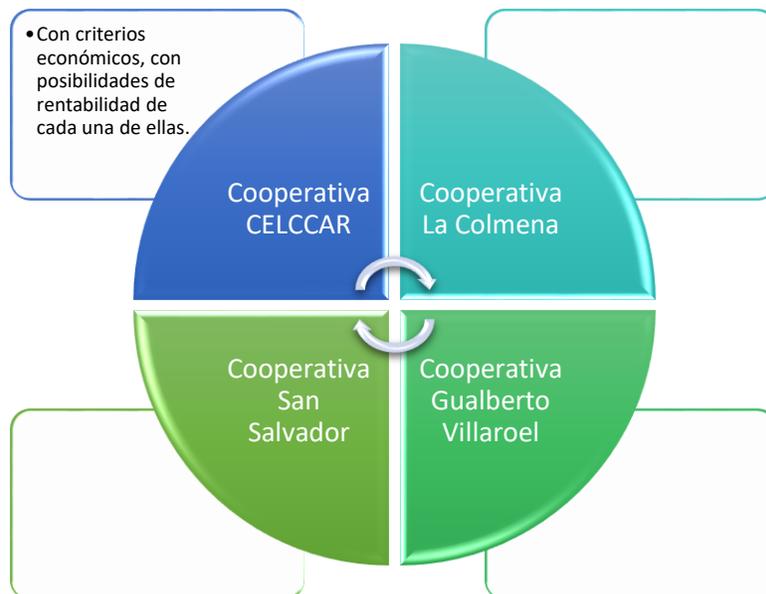


Figura 2. Mapa comparativo con otras cooperativas.

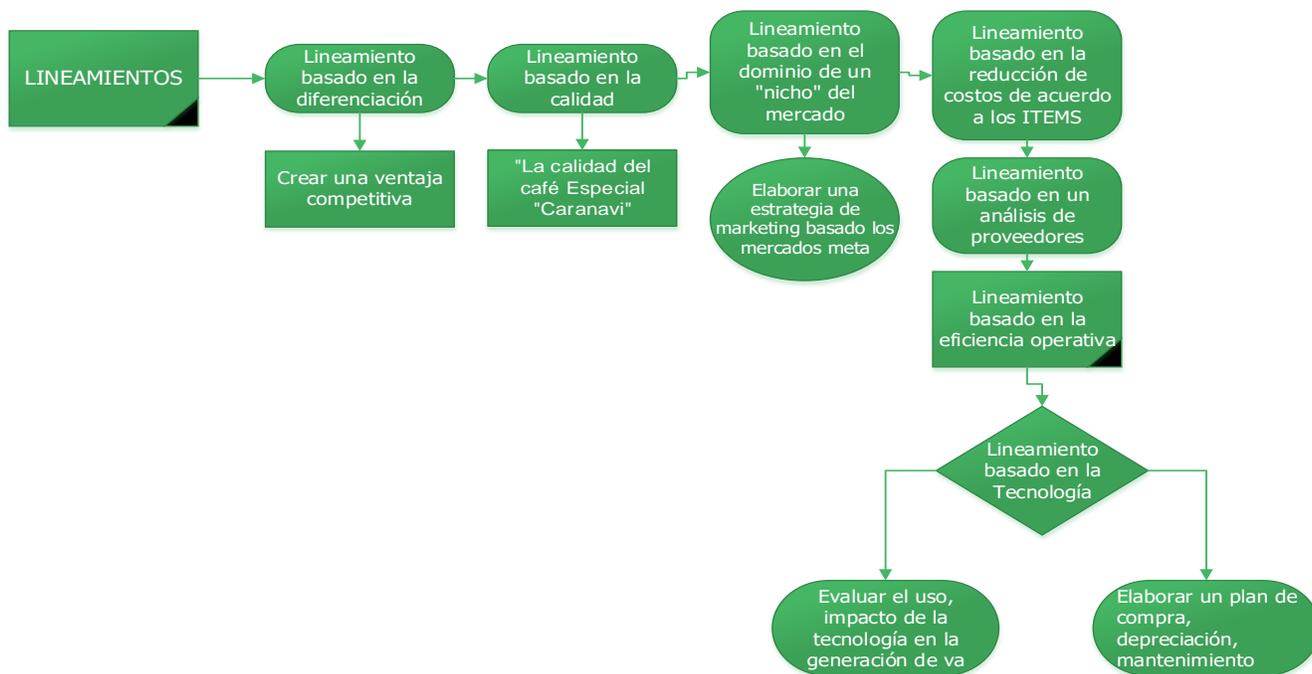


Figura 3. Lineamientos y acciones.

CONCLUSIONES

A partir de la aplicación de una encuesta se pudo conocer la percepción de los trabajadores de la CELCCAR con respecto a sus políticas y estrategias empresariales, obteniéndose los siguientes resultados:

La percepción de la calidad del café que se produce es de Media Calidad. No existe una estrategia en el desarrollo de productos acorde a las necesidades del mercado. No se realiza un adecuado estudio de competidores.

La Política de precios está muy deteriorada, ya que no existe un responsable calificado para determinar precios; no se conocen los costos del mercado; no se cuenta con datos reales de los precios de los productos de la competencia; y no se cuenta con una contabilidad detallada de los diferentes costos que se incurren en la cadena de valor.

La cadena de valor del café se basa en 4 eslabones fundamentales: el eslabón de producción que se ejecuta hasta la cosecha, el eslabón de transformación ejecutado en la postcosecha, el eslabón de la industrialización para convertirlo en un producto listo para su venta y el eslabón de la

comercialización donde se realiza el proceso de ventas.

Se realiza una comparación de los precios de referencias de las 3 cooperativas involucradas en el estudio, donde se pueden observar diferencias muy evidentes que pueden provocar una variación en los costos finales.

En el rubro de los precios al productor se denota un aumento considerable de los precios de café, por tanto, se puede asumir que en los precios al productor hay un incremento considerable de los costos de referencia, lo que lleva a un aumento en el costo final.

Existen costos representativos y diferenciales en la CELCCAR como la Despulpadora metálica, el Motor de despulpadora, la Despulpadora vertical Penagos y los Silos secadores de 10 cargas (250 Kg de pergamino); entre estos 4 equipos se posee un costo de 45145,5 USD que no se tiene en las demás cooperativas, por lo que esto influirá en un incremento considerable de los costos finales.

El costo de la industrialización va referido al costo de la postcosecha, donde se nota que la cooperativa CENCOOP es la que tiene menores

valores de costo por sus inferiores costos de transporte.

La cooperativa Nor-Yungas CENCOOP posee costos muy inferiores a las otras 2 cooperativas, por lo que se debe ajustar la planificación de los costos a partir de lineamientos y acciones para lograr una estrategia de costos a implementar en la cooperativa Caranavi para lograr un liderazgo en la gestión de costos y aumentar la productividad.

Se definen 7 lineamientos para lograr implementar un liderazgo en costos en la CELCCAR, basados en la diferenciación, la calidad, el dominio del mercado, la reducción de costos, un adecuado análisis de proveedores, la eficiencia operativa y la tecnología.

Finalmente se recomienda la implementación de los 7 lineamientos para optimizar el trabajo de la CELCCAR y colocarse en la posición de liderazgo con respecto a los competidores.

Se debe realizar la contratación de un experto calificado en costos y precios que pueda determinar los mismos y de la competencia; así como estimar las variaciones futuras de los mismos.

Se debe realizar una estrategia de marketing que permita predecir en el corto, mediano y largo plazo, las exigencias de los clientes y buscar soluciones para aumentar su cuota de mercado.

BIBLIOGRAFÍA

Alcaldía Municipal de Caranavi. 2007. Plan de Desarrollo Municipal 2007-2011. Cadena y Estrada. Auditores Asociados S. R. L. 450 p.
ANPROCA
Censo Nacional del Café. 2011/2012. Estado Plurinacional de Bolivia, Ministerio de Desarrollo

Rural y Tierras, Estadísticas del Sector Cafetalero.

CEPROBOL. (Centro de Promoción Bolivia) s.f. Como Exportar - Guía para Productores y Micro y Pequeños Empresarios. www.ceprobol.gov.bo

COBOLCA-ANDEC. (Comité Boliviano del Café) / ANDEC (2000). La Paz Bolivia

FAO. (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, Panamá) /ONU (Organización de Naciones Unidas, Panamá). 2018. Taller Internacional sobre la Oportunidades y Desafíos de los Sistemas Agroalimentarios Sostenibles en América Latina y el Caribe.1–59 p.

Garth, I. Y. 2019. Evaluación de impactos de prácticas para la reducción de la vulnerabilidad y aumento de la capacidad adaptativa de fincas cafetaleras del consorcio COOCAFE ante el cambio climático en Costa Rica [CATIE]. http://repositorio.bibliotecaorton.catie.ac.cr/bitstream/handle/11554/9223/Evaluacion_de_impactos_de_practicas_para_la_reduccion.pdf, recuperado web diciembre 2020

Gobierno Plurinacional de Bolivia. 2020. Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras. [Gov.bo. https://www.ruralytierras.gob.bo/index.php?in=7486](http://www.ruralytierras.gob.bo/index.php?in=7486)

Ivancevich, L. P., Skinner, & Crosby. 2016. Calidad y Competitividad. Madrid, 120–128.

Kotler, P., & Lane, K. 2012. Dirección de marketing. 14va Ed. Pearson Education.

MDRyT (Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras). 2020. El año cafetero 2019/20 finaliza con excedente. [lco.org. http://www.ico.org/documents/cy2019-20/cmr-0920-c.pdf](http://www.ico.org/documents/cy2019-20/cmr-0920-c.pdf)

Política Cafetalera Nacional. (Boletín). 2017. Marco General. La Paz, Bolivia.

Riquelme, M. (2012, enero 30). Cadena de Valor (Michael Porter): Qué es y 2 Ejemplos. Web y Empresas. <https://www.webyempresas.com/la-cadena-de-valor-de-michael-porter/>