

Identificación de Oferta Exportable para Demandas Mundiales Emergentes Caso de Cacao y Quinua Orgánica y Café Especial en Bolivia.

Fernando Crespo Valdivia*
Juan Pablo Seleme**

1. Presentación.

La Fundación Nuevo Norte (FNN) quiere apoyar la construcción de una visión y estrategia de desarrollo productivo para el departamento de La Paz, con la intención de superar los problemas que limitan su crecimiento productivo y los problemas de inclusión social que restringen considerablemente su desarrollo.

A fin de apoyar esta iniciativa, la Nuevo Norte se ha propuesto producir información confiable para los actores, además de analizar la pertinencia de políticas públicas e inversiones privadas para desarrollar el norte del país (sin descuidar los nexos territoriales con departamentos vecinos como Pando y Beni). También desea articular una red creciente de actores sociales -sin distinción social y/o cultural- para fomentar una visión compartida de desarrollo. Es decir, una visión esencialmente con vocación productiva, democrática e inclusiva. Por último, también se desea establecer una agenda para el desarrollo y promover las iniciativas pertinentes a través de mecanismos de comunicación, información y difusión, así como de diálogo y concertación entre actores.

2. Antecedentes de la Consultoría.

En el marco de los objetivos, principios y acciones emprendidas por la Fundación, se ha pedido a la Consultora AGRODATA iniciar una investigación que permitan validar la hipótesis de que la oferta exportable [paceña] pueda aprovechar los nuevos mercados emergentes (gourmet, orgánico, justo y sustentable). Para probar la hipótesis, se ha seleccionado tres productos diferentes. Los productos son: quinua orgánica, cacao orgánico y café especial. La consultoría, además de recopilar información secundaria sobre cada mercado internacional como doméstico, ha analizado el desempeño de algunas empresas exportadoras en cada subsector, a fin de ofrecer información relevante sobre el estado de situación de cada subsector.

3. Términos de Referencia de la Consultoría

El objetivo principal de la consultoría es:

- ❖ *Evaluar el estado actual de la oferta exportable departamental de productos como café, quinua, cacao orgánico y otros para el mercado gourmet y orgánico en el mercado internacional.*

Los objetivos específicos de la consultoría son:

* Director Ejecutivo de AGRODATA. Economista con Maestría en Economía Agrícola (*Michigan State University*) y Maestría en Gestión y Políticas Públicas (Universidad Católica Boliviana San Pablo).

** Consultor Asociado de AGRODATA. Ingeniero Químico (Universidad Mayor de San Andrés) con Maestría en Administración de Empresas -MBA- (*University of New Hampshire*). Actualmente Gerente General de Quinuo Food Company.

- ❖ *Recopilar las fuentes secundarias de información respecto a la evolución histórica de la producción, el estado actual de la oferta exportable y los niveles de productividad y competitividad de dichos productos.*
- ❖ *Ofrecer una estimación del mercado mundial gourmet y orgánico para estos tres productos, respaldando la misma con fuentes de información serias y confiables.*
- ❖ *Evaluar el ambiente de negocios del departamento de La Paz para desarrollar la oferta exportable en estos tres productos, destacando los cuellos de botella, resaltando desde la perspectiva del consultor los tres más importantes, que tienen incidencia clara en la estructura de costos de las empresas dedicadas a cada rubro. Se espera además, se identifiquen puntualmente las barreras y limitaciones institucionales en el Departamento de La Paz.*
- ❖ *Identificar los actores participantes de las cadenas productivas de los referidos productos y seleccionar un grupo de productores, ya sea de quinua, café o cacao, independientemente de su posición en la cadena productiva, con alto potencial de éxito en los mercados mundiales.*
- ❖ *Identificar las instituciones que cooperan, participan y/o hayan participado en el proceso de los tres productos mencionados.*
- ❖ *Evaluar los posibles impactos de empleo productivo sostenible e inversión, ya sea nacional o extranjera en el corto, mediano y largo plazo.*

4. Selección de los Productos

La Fundación ha seleccionado tres productos tradicionales que tienen amplias perspectivas y oportunidades para desarrollarse. Estos productos son Café, Quinua y Cacao. Por una parte, se conoce que el 95% del café boliviano se produce en el norte paceño y la producción está orientado al mercado doméstico como la exportación. En el contexto actual, llama la atención el crecimiento de empresas sociales (cooperativas y asociaciones) que están exportando y posicionándose en el mercado con cafés de alta calidad (especiales) y vinculados al mercado solidario, sustentable y orgánico.

Por otra parte, se ha seleccionado el cacao orgánico como otra opción. Si bien no existen muchas empresas que estén produciendo y/o exportando cacao [orgánico] y/o silvestre en Bolivia, El Ceibo se constituye en este momento en una cooperativa modelo entre las organizaciones económicas campesinas (OECAS). De hecho, la cooperativa cuenta con amplia experiencia en el manejo agroforestal del cacao orgánico y, por su crecimiento, cuenta además con amplias oportunidades para expandir sus exportaciones beneficiando a cientos de agricultores de la región de Alto Beni e incurrir en procesos de mayor valor agregado como la exportación de chocolate orgánico de alta calidad.

Por último, la quinua no es precisamente un cultivo tradicional del Altiplano de La Paz. En todo caso, la mayor superficie y, por tanto, producción proviene de distintos lugares del departamento de Potosí y Oruro. Sin embargo, las plantas beneficiadoras y empresas exportadoras, además de la industria alimenticia más importante de Bolivia, están en la ciudad de El Alto y La Paz. Por tanto, se desea saber si es posible que el subsector de quinua pueda expandir su área de influencia hacia el Altiplano Norte y generar aun más valor agregado en sus exportaciones.

5. Características del Mercado Gourmet, Orgánico y Solidario.

A principios de este siglo se presenta el surgimiento de las “Culturas Creativas”¹ en los Estados Unidos como otra subcultura y por la que hoy transita el 25% del total de la población norteamericana, 29% de la población de Japón y 35% de la sociedad europea², lo cual implica un mercado de aproximadamente 250 millones de adultos con poder de compra.

El mercado específico formado por la mencionada cultura (denominado LOHAS - *Life Styles of Health and Sustainability*)³, mueve aproximadamente \$us. 330 mil millones por año y cuenta con un crecimiento anual en el orden del 10% mientras sus consumidores aumentan en 1% al año (Torres y Hurtado, 2007). Es decir, se acopla cada año 2.5 millones de personas a este mercado con poder de compra.

Los productos preferidos y altamente demandados por este segmento poblacional son considerados únicos, diferentes, producidos sin dañar el medio ambiente, capaces de nutrir y no dañar al ser humano y reflejan en su producto final el contenido de su historia y/o cultura. Al respecto, distintas estimaciones dan cuenta que el 90% de los consumidores de la cultura LOHAS⁴ prefieren comprar a las empresas que comparten sus hábitos y formas de consumo con percepción consciente del medio ambiente y de los ecosistemas, además de contener políticas claras de alimentación sostenible, programas que apoyen reducir las desigualdades en la población y apoyen el respeto y preservación de la diversidad y autenticidad de las culturas.

Hay necesidad de especificar también que los consumidores y el mismo mercado nos indican que las demandas de este segmento poblacional no consideran estas diferencias como una moda casual y/o temporal. En todo caso, las culturas creativas tienden a ser *prosumidoras*⁵ y, por lo tanto, presentan una serie de características como: a) una disposición a pagar por productos diferenciados; b) mantener una relación muy dinámica con las marcas; c) cuentan con una actitud más bien proactiva, tanto para adquirir opiniones como para compartir puntos de vista y experiencias. Además, los prosumidores exigen buena información de cada producto deseado. En este sentido, a este segmento poblacional se los considera como responsables, es decir, que compran sus bienes en función a los reportes para consumidores⁶, y no responden necesariamente a impulsos provocados por promociones, descuentos u ofertas.

En general, los valores del mercado de los consumidores LOHAS se pueden clasificarse en cinco categorías.⁷ Estas categorías son: a) Economía Sustentable; b) Estilo de vida saludable; c) Estado de vida

¹ Documento resultado de 30 años de investigación de la sociedad norteamericana y la formación de una subcultura en los Estados Unidos (25% del total de la población) con valores distintos al resto de su sociedad.

² Entre Estados Unidos y Europa, el número de personas que forman parte de las culturas creativas, es cercano a los 250 millones (Número estimado para la gestión 2007 en www.lohas.org).

³ Término acuñado en 1999 por la empresa norteamericana de marketing “Gaiam” dedicada al asesoramiento y comercialización de productos y servicios de salud natural, modos de vida ecológicos, desarrollo personal, y comercio sostenible. Referencia: www.gaiam.com

⁴ Los ciudadanos pertenecientes a este subgrupo se denominan Lohasians, consumidores conscientes o creativos culturales

⁵ Término introducido por Alvin Toffler en su libro “La Tercera Ola” (1979) y que es la combinación de tres conceptos: profesional, productor y consumidor.

⁶ Los Reportes para Consumidores son revistas especializadas con información en detalle respecto a la calidad, usabilidad y eficiencia de distintos productos en el mercado americano.

⁷ El concepto de economía sustentable se materializa en la medida en que existe un precio especial que los consumidores LOHAS están dispuestos a pagar. Este segmento se caracteriza por su aversión al consumismo y su apego a lo natural. El estilo de vida saludable está vinculado directamente a alimentos y productos orgánicos, gourmet, comercio justo y sustentable. Esta característica se considera la entrada inicial de un consumidor al mercado LOHAS. El estilo de vida ecológico se consagra a la naturaleza, por ser fuente principal de alimentación, energía y conocimiento. Además, atribuyen primordial importancia de la sostenibilidad del ecosistema como parte importante de la calidad de vida. La medicina y cuidado de la salud alternativa cuenta con un segmento importante de consumidores, aunque aún en evolución. De hecho este segmento cree en la salud holística (de cuerpo, alma, mente y de la naturaleza) por lo que son los principales consumidores de la industria de la experiencia, como encuentros espirituales, workshops y experiencias de crecimiento personal. El Desarrollo Personal tiene que ver con productos, servicios y formas de comportamiento relacionados a la mente, el cuerpo y el espíritu. (Datos extraídos del LOHAS Journal Online, disponible en: http://www.lohasjournal.com/app/cda/nbp_cda.php).

ecológico; d) Medicina y cuidado de salud alternativos; y e) Desarrollo personal (Torres y Hurtado, 2007). En función a dichos valores, el mercado tiene una disposición especial a pagar por los siguientes productos y servicios:

- ❖ Alimentos orgánicos y naturales.
- ❖ Productos personales orgánicos y naturales.
- ❖ Automóviles híbridos y eléctricos.
- ❖ Edificios y construcciones ecológicas y sostenibles.
- ❖ Electrónica y accesorios eficientes en ahorro de energía.
- ❖ Inversión en Fondos de Inversión de Responsabilidad Social Empresarial.
- ❖ Productos de limpieza naturales.
- ❖ Medicina natural y preventiva (Naturopathic, medicina china, etc.).

Estas nuevas tendencias en el mercado de mayores consumidores del mundo están abriendo nuevas oportunidades para pequeños productores, subsectores y sectores de países en desarrollo. De hecho, algunos productos bolivianos ya están desarrollando sus estrategias de ventas a partir de las ventajas competitivas descubiertas, agregando un conjunto de valores culturales a sus productos que los mercados consideran como importantes y diferenciados del resto.

En este contexto, se puede afirmar que las diferentes categorías de los mercados LOHAS, han potenciado nuevos mercados denominados “alternativos” que engloban transversalmente estas oportunidades de la demanda. Los mercados alternativos son considerados aquellos distintos a los mercados tradicionales y pueden dividirse en: a) Mercado Sustentable, b) Mercado Comercio Justo, c) Mercado Orgánico y d) Mercado Gourmet.

Mercado Orgánico.

La gestión de la producción orgánica es un sistema mundial en el que los productos son elaborados con métodos que permiten que sean las leyes de la naturaleza las que incrementen los rendimientos y la resistencia de los cultivos. De esta manera, impulsan y realzan la salud de los agro ecosistemas, la diversidad biológica, los ciclos biológicos y la actividad biológica del suelo (preservan y mejoran la tierra, reducen cuantiosamente abonos químicos, plaguicidas u otros productos sintéticos).

La agricultura con certificación orgánica es considerada proactiva por lo que demanda el agricultor para producir. Entre otras cosas, demanda técnicas de reciclaje de nutrientes disponibles, rotación de diferentes plantas para balancear requerimientos de la tierra, implementación de rastrojo para minimizar residuos líquidos y también erosión, mejorar su cultivo y evitar la proliferación de plagas y pestes, además de evitar tanto el monocultivo como el corte absoluto de grandes tramos de tierra para mantener la biodiversidad.

De acuerdo a la Asociación de Comercio Orgánico (*Organic Trade Association–OTA*), la regulación e institucionalización del comercio orgánico ha dado pasos abrumadores en los últimos 20 años. Primero, con lineamientos estratégicos desde 1986, seguido de procesos de certificación precedidos de pertinentes inspecciones de acuerdo a estándares internacionales que alcanzan o exceden el movimiento internacional de federaciones de agricultores orgánicos (*Internacional Federation of Organic Agricultural Movement - IFOAM*) para su certificación⁸.

De acuerdo a la Asociación de Comercio Orgánico de Estados Unidos, en el año 2025 las tendencias de la industria orgánica mantendrán un crecimiento sostenido. Y esto conducirá a un incremento de ventas, de

⁸ Para mayor información remitirse a www.ifoam.org

cultivos, de medios de distribución y, en definitiva, del apoyo del Estado será crucial para mantener ese crecimiento potencial de la industria⁹.

Bolivia, por su incipiente desarrollo industrial y moderado desarrollo agrícola tiene amplios territorios que podrían prepararse para cultivos orgánicos. Es decir, desarrollar capacidades técnicas y tecnológicas básicas que abrirían el camino hacia la certificación orgánica y sostenible de los productos. Un ejemplo muy sencillo e ilustrativo son los bosques certificados con los que cuenta el país y su liderazgo a nivel mundial en la preservación y, a su vez, exportación de madera certificada. Si se desarrolla una estrategia parecida para la certificación de zonas agrícolas libres de pesticidas, se podría posicionar a la oferta boliviana de manera competitiva y única en el mercado mundial.

Mercado Gourmet

Los consumidores de este mercado son en su mayoría de procedencia europea y norteamericana, aunque hay un fuerte desarrollo del mercado gourmet en grandes metrópolis de América Latina y Asia, sobre todo en ciudades turísticas e industriales. El mercado gourmet se caracteriza por preocuparse más por su salud y haber desarrollado un paladar sofisticado que pone mayor énfasis en la calidad de la alimentación¹⁰. De hecho, los productos gourmet se caracterizan por tener alguna de las siguientes propiedades: a) Carácter único y origen exótico; b) Procesamiento diferente; c) Diseño exclusivo; d) Oferta limitada; e) Aplicación o uso atípico; f) Envases y/o canales de distribución diferenciados con relación a los canales normales.

En Bolivia, la imposibilidad de producir a grandes escalas solía considerarse una barrera en el mercado tradicional. Sin embargo, posiblemente hoy esta desventaja se puede convertir en una ventaja real y competitiva, puesto que los consumidores del mercado gourmet valoran el carácter único, exótico y limitado de algunos productos. De hecho, la demanda gourmet parece ser la más compatible de todas con la oferta que puede ofrecer Bolivia como país. En este sentido, la “calidad” de los productos se convierte en un desafío estratégico en la producción de alimentos y servicios para este mercado.

Mercado - Comercio Justo (Fair Trade).

La mayoría de los commodities agrícolas, son inherentemente insostenibles desde el punto de vista del pequeño productor. La creciente competencia, estandarización e ínter cambiabilidad de productos agrícolas ponen presiones enormes en los precios, que desde el inicio son volátiles dada su naturaleza de *commodities*. Esta característica disminuye severamente la viabilidad de las inversiones de largo plazo en el medio ambiente o en prácticas sociales que guiarán a una producción más sostenible, más aún si los precios de venta de estos *commodities* no incorporan las externalidades sociales y medio ambientales a los costos de producción.

Ante este hecho real, el comercio justo es una alternativa al comercio convencional que tiene como propósito estratégico trabajar deliberadamente con pequeños productores y trabajadores marginales para ayudarlos a pasar de una posición vulnerable a una posición económicamente independiente y segura (FINE, 2001)¹¹. Para ello apunta a optimizar el sustento y bienestar de mencionados productores a través del mejoramiento de su acceso al mercado, fortaleciendo su organización, pagándoles un precio justo y proporcionando continuidad en sus relaciones comerciales garantizando así mayor equidad en el comercio internacional y un rendimiento económico razonable para los miembros de la cadena de suministros.

En síntesis, se trata de establecer un precio mínimo estable que cubra por lo menos los costos de producción y de vida de los agricultores involucrados, el cual es considerado como un requisito esencial

⁹ Informe sobre el futuro de la industria orgánica “The Past, Present and Future of the Organic Industry”. Asociación de Comercio Orgánico de Estados Unidos.

¹⁰ Generalmente personas mayores a 45 años con un nivel de ingreso medio alto y con un nivel de educación elevada.

¹¹ FINE es una asociación informal de las 4 redes más importantes de Comercio Justo: Fairtrade Labelling Organization (FLO), Internacional Fair Trade Association (IFAT), Network of European Workshops (NEWS) and European Fair Trade Association (EFTA).

para que los productores puedan escapar del círculo de la pobreza y puedan proveer a sus familias de un estándar de vida más digno.

No obstante, las bondades del comercio justo, van mucho más allá del aparente beneficio adquirido a través del precio. En primera instancia, el comercio justo también suministra a los trabajadores de un “premio” o “*premium*” (que se suma al precio normal) el cuál se espera sea invertido en metas que apunten a la sostenibilidad de largo plazo, haciendo referencia tanto al negocio como a mejores condiciones de vida, tanto para sus familias como para la comunidad en general. Por otro lado, se tiene implícitamente el concepto de desarrollar relaciones de largo plazo mutuamente beneficiosas y en ausencia de intermediadores que van más allá del tenue y anónimo intercambio de dinero por el producto. Este juego cooperativo de las partes ofrece a los agricultores y a sus familias una manera más “sostenible” de mejorar sus condiciones de vida, a diferencia de la dependiente “ayuda de donaciones”.

De igual manera, el comercio justo desea facilitar el acceso a mercados internacionales, por medio del suministro de información, contactos y promoción en diversas ferias alrededor del mundo, además de preocuparse por construir capacidad y confianza en los bienes que trasciende. Asimismo, el comercio justo busca promocionar productos que tengan métodos de producción sostenibles¹². Finalmente, se espera que los compradores proporcionen, por lo menos en el corto plazo, financiamiento comercial cuando sea necesario, lo que facilita los emprendimientos que los pequeños productores quieren realizar.¹³

A diciembre de 2006, FLO trabaja con 569 organizaciones de productores certificadas procedentes de más de 50 países en África, Asia y América Latina. Lo que representa a más de un millón de productores y si incluimos a los que dependen de ellos, un total de cinco millones de personas se benefician. También trabaja con 469 comerciantes certificados por FLO (exportadores, importadores, procesadores, fabricantes) procedentes de más de 50 países en todo el mundo¹⁴.

Un proceso global y único de certificación homogéneo es muy difícil de conseguir y ello ha sido reconocido por FLO debido a que existen organizaciones que desarrollan su propio concepto de comercio justo. Con todo, el segmento encargado de la inspección del FLO (FLO-CERT) certifica productos por un valor aproximado de 2 billones de Euros al año, representando cerca de 2.000 clientes en más de 70 países alrededor del mundo y apoyando a más de un millón de agricultores y trabajadores¹⁵ a través de un Sello de Certificación Internacional de Comercio Justo FAIRTRADE (*Internacional Fairtrade Certification Mark*) con el objetivo simple de mejorar la visibilidad en los estantes de los supermercados, transmitir una imagen dinámica, facilitar el comercio internacional y simplificar los procedimientos para los productores¹⁶.

¹² Como fundamento puede señalarse que según la Certificadora Fairtrade Labelling Organization (FLO), cerca del 85% del café de Comercio Justo es también orgánico, lo que es mejor tanto para el medio ambiente como para la salud de los trabajadores.

¹³ Las primeras Organizaciones de Comercio Alternativo o ATOs (*Alternative Trade Organizations*) aparecieron en Holanda, Alemania e Inglaterra en los años 50¹³, y su oferta se realizaba a través de grupos voluntarios y Tiendas de Comercio Justo o Solidarias (*Worldshops*). En 1988 la ATO holandesa *Solidaridad* en su búsqueda por expandir la distribución de estos productos a grandes distribuidores (supermercados básicamente) para estimular las ventas sin poner en peligro la confianza del consumidor creó un sello bautizado como Max Havelaar¹³ que garantizaba que los productos cumplían ciertos estándares relacionados con condiciones laborales y ecológicas. Rápidamente surgieron iniciativas similares de sellos de garantía a lo largo de Europa y Norte América, tales como la Fundación *Fairtrade*, *TransFair* y *Rättvisemärkt*. Al inicio, las organizaciones operaban de manera independiente. Pero en 1997 aparece la Fairtrade Labelling Organization (FLO), que es una organización que agrupa 20 iniciativas certificadoras (u organizaciones nacionales); que promocionan y mercadean en sus países. Los actuales miembros operan en 15 países de Europa como también en Australia, Nueva Zelanda, Japón, México, Canadá y en los Estados Unidos.

¹⁴ Para mayor información referirse a: www.fairtrade.net

¹⁵ Para mayor información referirse a: www.flo-cert.net

¹⁶ De las 20 organizaciones nacionales solo 3 no han adoptado el nuevo sello: *Transfair USA*, *Transfair Canadá* y *Max Havelaar Suiza*.

A diferencia del mercado justo, los mercados Gourmet, Orgánico y Sustentable, participan de las reglas del mercado global sin contenidos políticos, sino principalmente empresariales. El Comercio Justo es, más bien, un mercado con características políticas porque se define como “una herramienta de cambio del modelo económico que tiende a corregir las fallas del sistema capitalista actual”.

Mercado Sustentable.

El mercado sustentable lo conforman los productos y servicios que preservan el medio ambiente, y la sustentabilidad tanto ecológica como económica. Sus consumidores demandan esencialmente productos elaborados con materias primas renovables y sostenibles, medicina natural, accesorios cosméticos y de cuidado personal ecológicos. También tienen una gran disposición a pagar por servicios de ayuda espiritual, personal e integral del ser humano y valoran el ecoturismo, turismo aventura, espacios naturales y únicos.

En este grupo se incluyen los productos denominados eco-amigable o de sombra y se establecen como un mecanismo que busca conservar la biodiversidad y hábitat de los animales silvestres. Las certificadoras más importantes, considerando los productos seleccionados por la Fundación Nuevo Norte son *Rainforest Alliance* (RA) y la *Smithsonian Migratory Bird Center* (SMBC).¹⁷

Por sus bosques certificados, diversidad geográfica y cultural, costumbres ancestrales, acervo natural en sus bosques, y una biodiversidad rica en medicina natural, Bolivia puede considerarse privilegiado para desarrollar una gama de productos y servicios con grandes potencialidades en el mercado sustentable. Para lograr promover la oferta nacional es fundamental desarrollar una estrategia de aprovechamiento de las riquezas naturales y biodiversidad para vincularlas a productos naturales hechos en Bolivia para el mundo.

6. Características de los Subsectores de Café, Quinua y Cacao

6.1. Mercado Internacional del Café

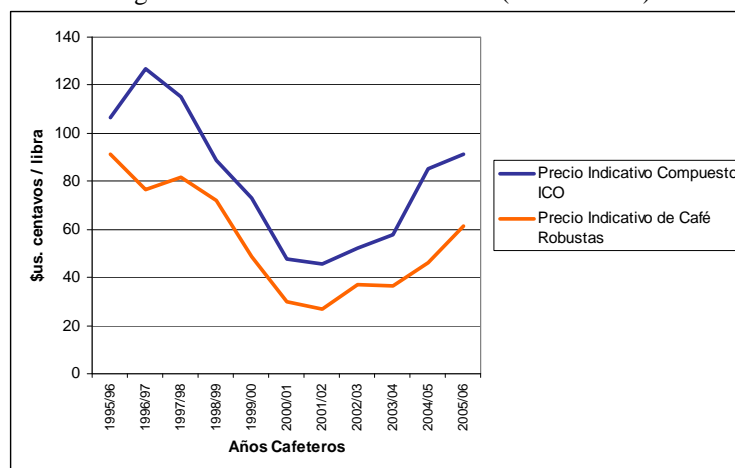
En la gestión 2005/06 como 2006/07 se observó una recuperación lenta, pero continua del mercado y los precios del café tras ocho años de crisis (ICO, 2007). La trayectoria de los precios internacionales del café indica, en todo caso, que continúa la recuperación del mercado a pesar de lograrse un equilibrio frágil entre oferta y demanda mundial, aunque es muy probable que nuevamente exista una insuficiencia de la oferta a nivel mundial para los siguientes años.¹⁸

La crisis desenvuelta a mediados de los noventa se debió en parte a la expansión de cultivos y plantaciones en países que no fueron productores tradicionales de café, pero que reaccionaron ante los precios elevados del mercado internacional. Entre estos países que incrementaron considerablemente su producción y también sus exportaciones está, por ejemplo, Vietnam que actualmente es el segundo productor de café del mundo, superando la producción y exportación de café por parte de Colombia.

¹⁷ La certificación RA, cree que la clave para asegurar vidas largas y saludables para el planeta en general (personas, vida salvaje) es establecer formas sostenibles de trabajar la tierra. La institución trabaja con casi 50 países alrededor del mundo en los cuales colabora a agricultores, trabajadores, líderes de negocios, ONG's, gobiernos, científicos y comunidades locales a desarrollar e implementar estándares responsables y económicamente viables tanto social como ambientalmente. Por otro lado el SMBC fomenta un mejor entendimiento, apreciación y protección al fenómeno de la migración de aves a través de: su programa de certificación de café amigable con las aves (*Bird Friendly Coffee*) y las plantaciones de café bajo sombra. De esta manera la conservación de las aves migratorias que han encontrado asilo en un ambiente semejante al bosque puede ser una realidad. Para mayor información referirse a: www.rainforest-alliance.org.

¹⁸ Los precios indicativos diarios de la Organización Internacional del Café (ICO) y precios en los mercados a futuro desde 1995 hasta el año 2007 confirman la recuperación importante del mercado de los cafés arábigos como robustas.

Grafica No. 1
Evolución del Promedio Anual del Precio Indicativo Compuesto de la Organización Internacional del Café (1995 – 2006)

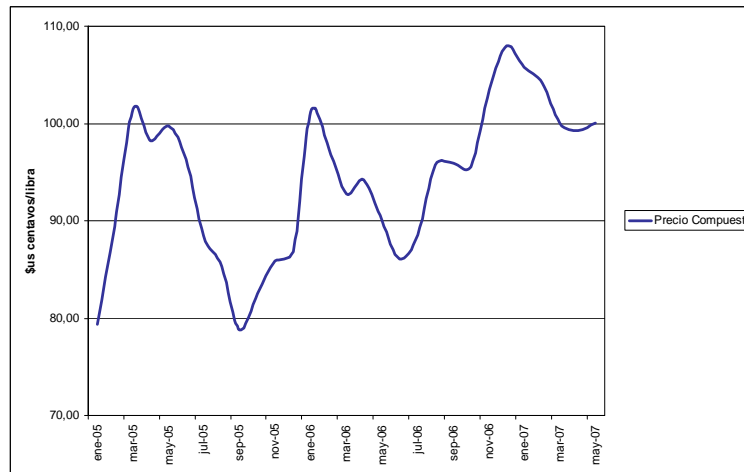


Elaboración Propia a partir de los reportes del mercado de Café de la Organización Internacional del Café. Junio del 2007.

No hay que olvidar que actualmente existen 45 países que están produciendo café y la mayoría lo exporta a países que no cuentan con las aptitudes climáticas para su producción. También es necesario recordar que la producción mundial del café esta concentrado en dos países sudamericanos y un asiático. Entre Brasil, Colombia y Vietnam se agrupa aproximadamente el 70% de la producción y 60% de las exportaciones a nivel mundial.

En los últimos años, los precios internacionales del café se han caracterizado por ser relativamente estables, con la acostumbrada variabilidad por las estaciones del año. Durante el mes de mayo de esta gestión (2007) el precio indicativo compuesto de la libra del café estaba en alrededor de un dólar con tendencia a subir (ver siguiente gráfica).

Grafica No. 2
Evolución del Precio Indicativo Compuesto de la Organización Internacional del Café (1995 – 2007)



Elaboración Propia a partir de los reportes del mercado de Café de la Organización Internacional del Café. Junio del 2007.

Si bien los países productores y exportadores mantienen importantes existencias o *stocks* de café, en todo caso, éstas han disminuido considerablemente por la crisis de los años precedentes, lo cual hace nuevamente que el mercado sea vulnerable ante cualquier acontecimiento imprevisto. No obstante, no hay que olvidar que la producción y exportación mundial está concentrada en tres países y cualquier adversidad climática en estas regiones (Brasil, Colombia o Vietnam) puede incrementar considerablemente los precios internacionales (a falta de una oferta significativa), arrastrando de nuevo a otros países productores a incrementar sus exportaciones o simplemente vender sus existencias, con la consecuencia de una nueva crisis en los precios internacionales de este producto.

Lastimosamente, los 25 millones de agricultores dedicados al cultivo del café en el mundo siguen recuperándose de la crisis suscitada entre los años 1997 – 2004. En muchos casos, los agricultores siguen amortizando deudas y la situación de recuperación se ha visto afectada con la debilidad del dólar americano en los mercados en la actualidad. Asimismo, existe mucha preocupación por los precios de fertilizantes en constante crecimiento, que están necesariamente indexados a la variabilidad de los precios del petróleo. Sin duda alguna, los costos de producción de los cafetaleros están en aumento, lo que desincentiva a los pequeños productores a seguir expandiendo sus plantaciones.

Una importante tendencia surgida a partir de la crisis de los precios del café ha sido el desarrollo de una serie de iniciativas encaminadas a alentar la sostenibilidad en la producción del café. Estas iniciativas abarcan desde planes de comercio equitativo que se atienen a las directrices establecidas por la organización de Etiquetado de Comercio Justo (FLO), en virtud de las cuales se pagan a los productores primas concretas por encima de los precios del mercado, hasta planes que alientan métodos de cultivo y procesamiento que tienen efectos beneficiosos en el medio ambiente.

Tendencias Encontradas

En el contexto de post crisis, ha surgido nuevas oportunidades en el mercado de cafés, denominado mercado sostenible del café, donde prima el comercio justo, la producción sostenible (ecológica) y orgánica de cafés especiales para un nicho de mercado donde los consumidores son altamente exigentes en la calidad del grano y el proceso de beneficiado y transformación.

Entre los cafés sostenibles, se encuentra los cafés gourmet, orgánico, bajo sombra, de mercado justo, de origen, de conservación, los cafés sociales y/o étnicos, los saborizados y los descafeinizados (estos últimos propios de la industria del café).

El café gourmet es en esencia un café muy fino, suave, de excelente aroma, sabor y acidez de mediano cuerpo. Por lo general es obtenido mediante un apropiado manejo de la plantación y del procesamiento post cosecha por la vía húmeda. Asimismo, el café gourmet es clasificado por diversas empresas importadoras de manera directa, las cuales reconocen una prima en base de criterios de calidad física del grano y organoléptica de la bebida. En el mercado internacional, se puede comercializar cafés gourmet orgánicos y no orgánicos.

El café orgánico es, más bien, obtenido en base de los estándares de producción y procesamiento orgánicos internacionalmente reconocidos. Por lo general el café orgánico tiende a satisfacer a los exigentes mercados que demandan cafés de calidad, beneficiados por la vía húmeda. El café orgánico se orienta esencialmente a proteger la salud de los consumidores y promover los sistemas sostenibles de producción. Frecuentemente el café orgánico se acompaña de otras certificaciones como; café gourmet, café bajo sombra, café de mercado justo.

El café bajo sombra es un café orgánico certificado con sombra biodiversa. Es decir, el cafetal debe estar manejado bajo sistemas agroforestales de alta biodiversidad florística, con al menos 10 especies de árboles y el dosel del estrato principal debe tener por lo menos 12 metros de altura.

Los criterios de certificación del café de mercado justo, más que de tecnología requiere de una organización de los pequeños agricultores o productores procurando asegurar condiciones apropiadas para el trabajo y desarrollo social. En cambio, los cafés de origen son los que están producidos en una región o localidad específica de alto valor histórico, social o ecológico. El ejemplo de un café de origen es, por ejemplo, café Madidi o Caranavi que vende Alexander Coffee en Bolivia. Frecuentemente se asocia la marca a una historia o leyenda conocida y difundida por la población.

Los cafés de conservación se orientan a contribuir en la preservación de la biodiversidad. Además, se desarrollan a partir de criterios ambientales y de estándares de calidad del producto acordados entre productores e importadores.

En todo caso, las cifras encontradas sobre los cafés denominados ‘sostenibles’ reflejan un aumento continuo en el mercado europeo, norte americano y japonés, donde la proporción del consumo de café sostenible con respecto al total de café consumido es cada vez mayor en todos los países. Solo en Estados Unidos se estima un crecimiento anual de café sostenible de 10%, lo que implica un consumo anual de 18.2 mil TM de café sostenible al año.

A continuación se presenta un resumen de las tasas de crecimiento del café sostenible de los principales países consumidores de café en la actualidad. Las estimaciones han sido obtenidas de trabajos de investigación de mercado a partir del año 2001 y complementadas con informes concretos sobre cada mercado del año 2005 y 2006. Asimismo, se ha utilizado las estimaciones del consumo per cápita de café realizado por la Organización Mundial del Café (ICO) a fin de establecer el consumo total del producto por país. Entre los mayores consumidores de café en el mundo está Estados Unidos, Japón, Alemania, Francia e Italia. Pero, en términos per capita, el mayor consumidor de café son los países nórdicos, que por años han apoyado el consumo de esta bebida a fin de disminuir y sustituir la alta dependencia de bebidas alcohólicas de su población.

A continuación se presenta el consumo per capita de cada país estudiado, el consumo de café convencional de cada país, la proporción de café sostenible con respecto al mercado de café convencional, las tasas de crecimiento de los mercados sostenibles de café por país y, por último, la proporción de café sostenible en el mercado convencional de café en la gestión 2005 (véase siguiente cuadro). El año 2005 fue seleccionado en esta ocasión por no contar con información de la gestión 2006 ni estudios recientes sobre el mercado de café sostenible en el Internet.

Cuadro No. 1
Consumo de Café y Crecimiento de la Proporción de Cafés Sostenibles en el
Mercado de algunos Países Industrializados

País	Población 2005 millones	Consumo per- cápita de café en Kg.	Consumo de café 2005 TM. verde	Café Sostenible			Consumo de café Sostenible 2005 TM.
				Porción del Mercado de cafe 2001 (%)	Estimación del crecimiento %	Porción de Mercado 2005 (%)	
Bélgica	10,51	5,0	52.555,0	1,7%	8%	2,3%	1.215,5
Dinamarca	5,41	8,1	43.829,1	3,4%	6%	4,3%	1.881,3
Finlandia	5,25	11,4	59.804,4	0,4%	15%	0,7%	418,4
Francia	62,70	5,4	338.590,8	0,4%	75%	3,8%	12.702,4
Alemania	82,44	6,6	544.090,8	1,1%	5%	1,3%	7.274,8
Italia	58,08	5,7	331.038,9	0,3%	53%	1,6%	5.442,1
Holanda	16,31	6,8	110.914,8	2,9%	2%	3,1%	3.481,7
Noruega	4,61	9,0	41.454,0	1,1%	18%	2,1%	884,1
Suecia	9,04	7,9	71.408,1	1,6%	41%	6,3%	4.515,9
Suiza	7,27	7,4	53.827,6	2,8%	-4%	2,4%	1.280,1
Reino Unido	60,22	2,2	132.479,6	1,7%	21%	3,6%	4.827,7
Países Europa	321,83			1,1%	12%	1,7%	
Japón	127,75	3,2	408.806,4	0,4%	36%	1,4%	5.723,3
Estados Unidos	296,85	4,2	1.246.778,4	1%	10%	1,5%	18.254,1

Fuente: Elaboración propia a partir de estudios del mercado de café sostenible en Europa, Japón y Norte América. La Paz – Bolivia, junio del 2007.

Entre los países consumidores de café sostenible, el crecimiento del mercado francés e italiano en los últimos años es digno de mencionar por su crecimiento y desarrollo. No olvidemos que Etiopía y otros

países africanos han suministrado por años café arábico y robusta a estos países europeos, pero actualmente las preferencias son por cafés arábigos aromáticos que provienen de Colombia, Brasil y países centroamericanos. Asimismo, por el volumen de café que demanda Japón, la tasas de crecimiento registrado de cafés sostenibles es significativa.

Entre los países europeos, norte América y Japón se estima que hay un mercado de 63.1 mil TM de café sostenible, que equivaldría a un valor aproximado de \$us. 625.8 millones para los productores de café sostenible (en su mayoría de pequeños agricultores) y un valor de \$us. 1,113 millones para las empresas comercializadoras de café en estos países. Además no hay que olvidar que este mercado de aproximadamente \$us. 625.8 millones equivale a menos del 2,4% del mercado de café a nivel mundial.

El valor y volumen de las exportaciones de café a nivel mundial por tipo de café se presenta en el siguiente cuadro donde el volumen esta expresado en millones de sacos de 60 kilos y el valor en miles de millones de dólares americanos. En total se tiene para el año cafetero del 2005/06 aproximadamente 87.5 millones de bolsas de café, lo que equivale a 5.25 mil millones de TM de café con un valor de \$us. 9.8 mil millones.

Cuadro No. 2
Volumen y Valor de las Exportaciones del Café en el Mundo

	2002/03	2003/04	2004/05	2005/06
Colombian Milds				
Volumen	11,86	11,43	12,19	11,86
Valor	1,04	1,13	1,72	1.75 1/
Other Milds				
Volumen	20,86	20,50	19,32	20,27
Valor	1,69	1,91	2,53	2.68 1/
Brazilian Naturals				
Volumen	25,39	25,90	27,85	26,47
Valor	1,53	1,93	3,02	3.22 1/
Robustas				
Volumen	30,06	30,96	30,21	28,89
Valor	1,32	1,46	1,70	2.17 1/
Total				
Volumen	88,17	88,79	89,57	87,49
Valor	5,58	6,43	8,97	9.82 1/

(1): Cálculo Estimativo realizado por la Organización Internacional de Café.

Fuente: OIC, abril del 2007.

6.2. Características Generales del Sub Sector de Café en Bolivia

Bolivia produce café para el consumo local y la exportación. De hecho, produce la especie *Coffea Arabica*, donde predomina variedades netamente criollas (en un 93%) y solo se cuenta con 7% de la superficie cultivada con variedades mejoradas como *catuai* amarillo y rojo, *catimor* y *cavimor* amarillo y rojo (FECAFEB 2007).

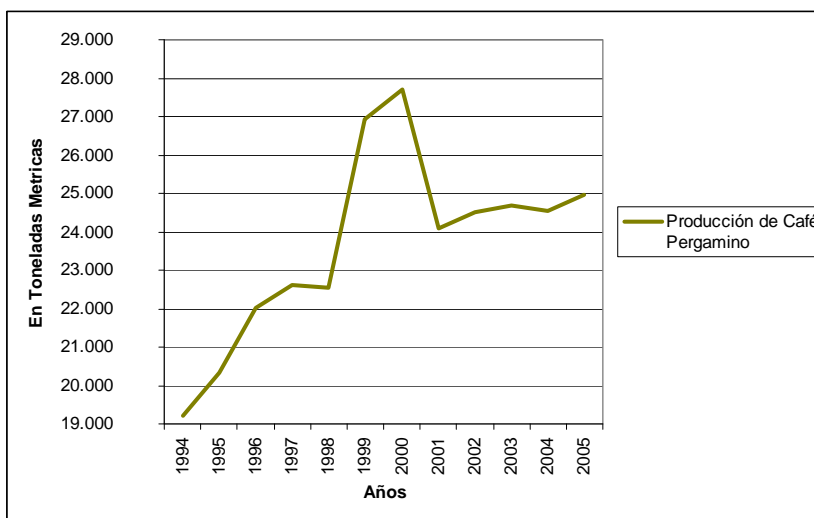
Hay que destacar que el 95% de la producción del café boliviano esta concentrado en el departamento de La Paz, distinguiéndose tres zonas productoras: Caranavi, Nor y Sur Yungas. Tradicionalmente se conoce a los municipios de Corioico, Irupana, Caranavi, Chulumani, Yanacachi y La Asunta como municipios productores de café, aunque existen cultivos importantes en municipios más alejados como Apolo,

Guanay y Cajuata. Asimismo, merece destacarse que en el Chapare (Cochabamba) y Guarayos (Santa Cruz) se está impulsando la plantación de café en sistemas agroforestales con muy buenos resultados desde la perspectiva económica. No obstante, en la actualidad la producción de ambos departamentos no sobrepasa el 4% de la producción total de café en Bolivia (ACEB 2006). Es decir, unas 16.6 mil bolsas de café. Esta nueva producción está orientada esencialmente a la exportación, pero recién se ha empezado a exportar en cantidades pequeñas.

Otra característica importante del café paceño es que su producción se realiza a distinta altura, pudiendo ser ésta a partir de los 450 msnm hasta los 1,800 msnm. Esta característica permite a los caficultores obtener granos excepcionales, es decir, extra-finos y cafés exquisitos, cuya calidad empieza a ser reconocida en el mercado internacional.

La producción de café [pergamino] en Bolivia fue de aproximadamente 25 mil TM para la gestión 2005 (INE 2007), lo que equivale a aproximadamente 416 mil bolsas de 60 kilos.¹⁹ En términos de superficie cultivada, existen como 23 mil hectáreas con plantas de café, donde trabajan aproximadamente 20 mil familias de manera directa y alrededor de 12 mil de manera indirecta (ACEB 2005). De este total, se estima que 4 mil personas están involucradas en procesos complementarios a la actividad cafetalera, dedicados esencialmente a trabajos de selección manual del grano, tanto para la exportación como consumo local.

Grafica No. 3
Evolución de la Producción de Café Pergamino
en Bolivia (1994 – 2006)



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE. Mayo del 2007. La Paz – Bolivia.

La densidad de plantación del café es diversa en todas las zonas productoras. La altura, la pendiente del terreno, la variedad utilizada, la calidad y fertilidad de los suelos y el mismo manejo del cultivo dan cuenta de distintos sistemas productivos en las comunidades cafeteras. No obstante, se reconoce que los caficultores mantienen densidades entre 1,300 a 1,670 plantas por hectárea, cuando lo recomendable para cafés especiales en sistemas agroforestales es una densidad de 3,000 a 4,000 plantas y mayor a las 5,000 plantas por hectárea para café convencional.

¹⁹ Hay que advertir que FAO, a través de su dossier estadístico FAOSTAT, estima que la producción de café en Bolivia no supera los 21 mil TM y que el subsector cuenta con una tasa de crecimiento menor al 1%. Por tanto, es evidente que las cifras obtenidas en ambas fuentes son estimativas a falta de un sistema de monitoreo efectivo de cultivos en Bolivia y que las cifras oficiales merecen de un análisis cuidadoso.

Como se puede observar, los rendimientos del café boliviano son excesivamente bajos y se constituye en el talón de Aquiles para cualquier iniciativa que pueda generarse en el subsector. Es más, en vez de incrementarse los rendimientos con el tiempo parece que están disminuyendo por la ausencia de un manejo adecuado por parte de los cafetaleros y la ausencia de programas que apoyen e incentiven el cultivo de nuevas especies (y de mayor rendimiento), poda, fertilizantes, manejo de plagas, selección de grano, técnicas de beneficiado, etc.

Asimismo, hay que destacar que las zonas productoras del café en el departamento de La Paz colindan con las zonas productoras de coca y en algunos casos los cacaos están sustituyendo las plantaciones de café. En este contexto, existe escasez de mano de obra durante la cosecha, puesto que la coca demanda tres veces al año mano de obra y paga un jornal de Bs. 60.- por un día, lo que encarece sustancialmente los costos de recolección de cualquier otro cultivo en los Yungas y zona de Caranavi. Ante esta situación, muchas familias cafetaleras prefieren vender su fuerza de trabajo a los agricultores que cuentan con cacaos y dejar la producción de café sin cosechar sus granos.

En términos de producción, las exportaciones de café para la gestión 2006 llegó a los 5,5 TM o 92,100 bolsas (de 60 kilos), lo cual equivale a un valor de \$us. 13.8 millones (INE, 2007). Esto implica que buena parte del café boliviano es consumido localmente. De las 416 mil bolsas producidas, 92.1 mil son exportadas, lo que implica que aproximadamente el 78% de la producción es consumida en el país. No obstante, se estima que el 21% del valor exportado es de cafés sostenibles (aproximadamente \$us. 3 millones), es decir, son exportados como orgánicos, comercio justo y/o especial.

Como puede apreciarse en el siguiente cuadro, la evolución del volumen destinado a las exportaciones no ha cambiado sustancialmente durante la última década. Es más, el volumen de café para la exportación ha disminuido sistemáticamente desde el año 2000 a una tasa anual negativa de 2.3%, lo que implica que el aumento del valor de las exportaciones se debe esencialmente a los precios internacionales en alza y en parte al descubrimiento de café excepcional encontrado en algunas zonas productoras, la cual es comprada por empresas rescatadoras a mayor precio por la calidad del mismo o por comercio justo a las cooperativas que aglutina pequeños agricultores.

Cuadro No. 3
Volumen de las Exportaciones de Café en Bolivia
Por Tipo de Empresa (1995 – 2006)

Años	OECA's Kg.	Empresas Privadas Kg.	Totales
1995	624.080	5.157.141	5.781.221
1996	660.650	6.729.428	7.390.078
1997	486.125	6.240.646	6.726.771
1998	478.033	5.364.334	5.842.367
1999	986.010	6.528.657	7.514.667
2000	1.243.340	5.092.541	6.335.881
2001	821.290	3.402.000	4.223.290
2002	1.309.474	3.285.602	4.595.076
2003	1.548.170	2.808.660	4.356.830
2004	2.050.930	3.295.833	5.346.763
2005	2.288.830	3.010.650	5.299.480
2006	2.801.480	2.723.884	5.525.664

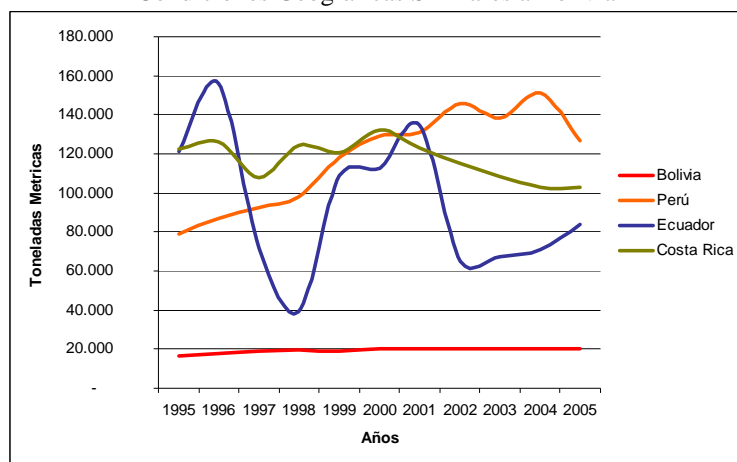
Fuente: FECAFEB, Junio del 2007.

Por tanto, desde el año 2001, el valor de las exportaciones se ha incrementado considerablemente por los precios obtenidos en el mercado internacional del café y el mercado de rescate de cafés excepcionales por sus atributos. No obstante, lo interesante del subsector es que algunas Organizaciones Económicas

Campeñas (OECAS) están teniendo mayor protagonismo en las exportaciones de café que las tradicionales empresas privadas, que trabajan esencialmente a través del comercio convencional (véase siguiente gráfica). De hecho, a partir de la gestión 2005 las OECAS han logrado superar el valor de las exportaciones de las empresas privadas (FECAFEB 2007).

Hay necesidad de destacar que mientras Bolivia produce 416 mil bolsas de café y exporta 92 mil bolsas, el Perú ha logrado exportar como 4 millones de bolsas por año con un valor de \$us. 298 millones, cuando ambos países tenían similares indicadores de superficie y producción hace tres décadas. Otro país que ha desarrollado el sector cafetalero ha sido Ecuador, aunque sus exportaciones han sido variables a causa de los precios internacionales del café (véase siguiente gráfica).

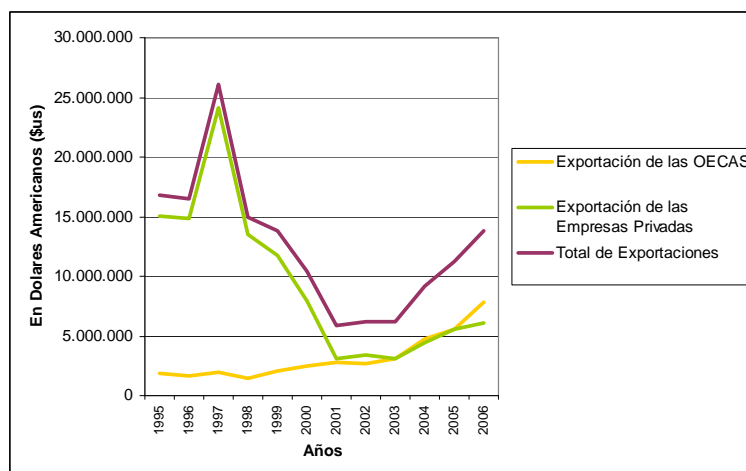
Grafica No. 4
Evolución de la Producción de Café en Países con
Condiciones Geográficas Similares a Bolivia



Fuente: Agrodata a partir de datos de FAOSTAT. La Paz, junio del 2007.

Supuestamente, el subsector cafetalero debería absorber abundante mano de obra. Diversas estimaciones dan cuenta de contratación de 87,500 personas de forma temporal en época de cosecha y 8,000 en los procesos de comercialización (que involucra transporte) y beneficiado (FECAFEB 2007). Al empleo eventual hay que añadir las 20 mil familias involucradas en la producción y aproximadamente 4,000 personas (esencialmente mujeres) dedicadas a la selección del grano. Sin embargo, como se describió anteriormente, la mano de obra para la cosecha es cada vez más escasa y, por tanto, costosa. Ante la baja productividad de las plantaciones y el aumento sistemático del jornal pagado durante la temporada de cosecha de la coca, miles de familias no cuentan con los incentivos suficientes para mejorar la productividad de sus cafetales y, más bien, desean emplearse temporalmente en los circuitos de cosecha y comercialización de la hoja de coca en ambas zonas productoras. Esta situación, pone en evidente riesgo al sector cafetalero con el agravante que las importaciones de café soluble en Bolivia tienden a subir considerablemente.

Grafica No. 5
Evolución de las Exportaciones de Café por Tipo de Empresa
(1995 – 2006)



Fuente: Elaboración propia a partir de datos proporcionados por la Federación de Caficultores Exportadores de Bolivia. . Mayo del 2007. La Paz – Bolivia.

En el subsector del Café en Bolivia se ha detectado que existen diversos problemas, a pesar de la calidad excepcional del café descubierto recientemente en algunas zonas productoras a partir de programas específicos de desarrollo y promoción del café boliviano. En este contexto, la Federación de Caficultores Exportadores de Bolivia (FECAFEB) explicita los principales problemas del subsector por tipo de eslabón. En el eslabón de producción, por ejemplo, se reconoce la baja producción y, sobre todo, la baja productividad lograda por hectárea plantada. Según distintos expertos, el mayor problema del café boliviano es el bajo rendimiento logrado por superficie cultivada y la explotación de cafetales que tienen más de 15 años, además del desconocimiento y aplicación de técnicas que mejoren los rendimientos de las plantaciones.

Desde la perspectiva de la demanda, el consumo per cápita del café en nuestro país es aun muy bajo comparado con países vecinos. Los indicadores del subsector dan cuenta de un consumo per capita de 2.06 kg./año, mientras que en el Brasil es de aproximadamente 6 kg./año. Sin embargo, por la magnitud de las exportaciones de café boliviano y la exigencia de algunos consumidores de segmentos poblacionales específicos en el mercado local, es factible pensar en un programa local de distribución de cafés especiales entre los consumidores nacionales, lo cual apoyaría elevar la demanda de cafés gourmet en nuestros consumidores.

Cuadro No. 4
Principales Problemas del Subsector Cafetalero en Bolivia por Eslabón Productivo

Eslabón	Principales Problemas
Producción	<ul style="list-style-type: none"> • Baja Producción y productividad por superficie cultivada • Ausencia de programas continuos de capacitación y asistencia técnica para mejorar productividad y calidad del café. • Prácticamente no existe renovación de cafetales e introducción de nuevas especies de acuerdo a requerimientos de la demanda nacional e internacional • Las asociaciones de productores no cuentan con apoyo publico para solucionar problemas fitosanitarios (control de plagas). • No existen programas de vigilancia y control de sistemas de producción orgánica que apoye y disminuya costos asociados a la certificación.

Transformación	<ul style="list-style-type: none"> • Incipiente y discontinua capacitación y asistencia técnica para mejorar proceso de pre-beneficiado, cosecha, despulpado, fermentado, lavado y secado de café. • Inadecuado sistema de acopio y almacenamiento de granos de café en las comunidades, asociaciones y beneficiadoras. • Inadecuada e insuficiente infraestructura básica para pre-beneficiado del café. • Persisten beneficiadoras obsoletas e ineficientes que malogran la calidad del café. • No hay programas y/o proyectos específicos de innovación tecnología para desarrollar derivados del café, café soluble y uso de sub productos. • Hay incumplimiento constante de normas técnicas en el proceso de transformación que impide contar con calidad de café homogéneo.
Comercialización	<ul style="list-style-type: none"> • Insuficiente promoción de cafés de calidad en el mercado domestico. • Practicas contraproducentes de los intermediarios en manejo de café húmedo y mezclas de cafés. • Ausencia de programas de promoción de cafés especiales en el mercado local • Lugares inapropiados para la venta de cafés. • Ausencia de una Política Agresiva por parte del Estado para promocionar exportación y consumo de cafés especiales, orgánicos y ecológicos.

Elaboración Propia a partir de Diagnostico preparado de FECAFEB Junio, 2007.

Desde el año 2004, los actores de la cadena productiva tienen oportunidad de concursar en el programa de taza de excelencia que actualmente cuenta con la participación de varios países sur y centroamericanos y el patrocinio e la cooperación internacional (USAID). Básicamente el concurso consiste en invitar a los productores (individuales y asociados) a que expongan su mejor grano y lo oferten abiertamente a los compradores especializados y altamente exigentes de café.

Después de un proceso de selección riguroso (a partir de un proceso de cateo) se selecciona el mejor grano de café y sus productores. El café presentado es vuelto a ser cateado por un jurado nacional e internacional y los cafés seleccionados son ofertados abiertamente a empresas intermediarias que buscan café de excelencia con atributos especiales.

En una puja abierta por el café, es posible que la libra de café especial pueda adquirir precios hasta de \$us. 50.- (como lo sucedido en Brasil), siendo el promedio \$us. 6.00 a 8.00 la libra de café cuando el precio internacional reconoce hasta \$us. 1.40 la libra de café especial. Es decir, los productores pueden obtener hasta 5 veces o más por la producción de su café con atributos especiales.

El programa en Bolivia fue desarrollado a partir del año 2004. En esa oportunidad se selecciono 10,220 kilos de café especial y el precio máximo obtenido por una libra fue de \$us. 11.45. La empresa ganadora obtuvo, por el café excepcional, un valor superior de los \$us. 24 mil por 16 sacos de 60 kilos, lo que normalmente costaría \$us. 2,962.

El siguiente año (2005), se oferto al mercado 24,640 kilos de café especial y el precio máximo obtenido en puja fue de \$us. 12.55 la libra. El ganador del concurso obtuvo un valor superior a los \$us. 31.5 mil cuando el valor de su café medido por método convencional pudo haber obtenido solo \$us. 3,768.

El concurso no solo da mejor remuneración a los productores por el café excepcional. También ha mostrado a los intermediarios internacionales de café que Bolivia cuenta con productos agrícolas excepcionales. Por tanto, el programa se ha constituido en una manera efectiva de promocionar el café boliviano en el mercado internacional y lograr una mayor valoración de los productores sobre sus cultivos y oportunidades económicas a través del mercado.

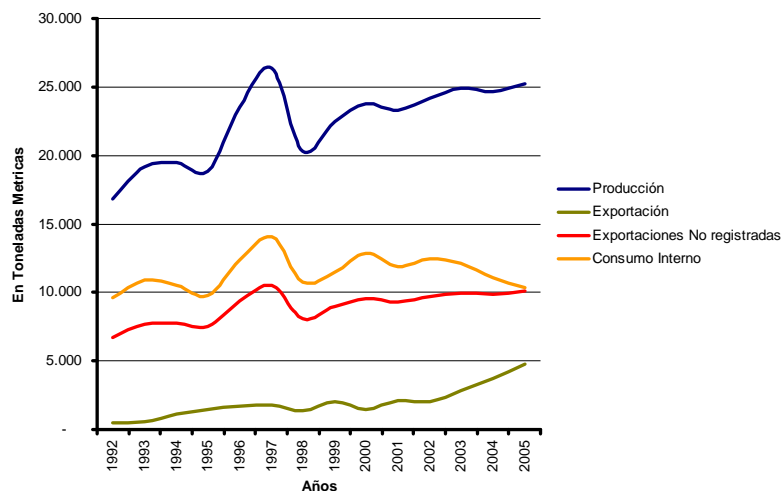
6.3. Características del Mercado Internacional de Quinua

Actualmente, Bolivia es el principal exportador de quinua a nivel mundial. De hecho, produce aproximadamente el 42% de la quinua del mundo. Esta característica pone al país en una clara ventaja comparativa con respecto a Perú, que es el segundo productor mundial y otros países como Ecuador y Colombia que en conjunto no producen más del 7% de la quinua a nivel mundial.

Los precios internacionales de quinua [orgánica] pueden llegar a \$us. 1,400 la Tonelada Metrica, siendo \$us. 1,180 el precio promedio pagado por los compradores en este momento. Comparando los precios con otros productos agrícolas, la tonelada métrica de quinua convencional es 4 veces más alta que la de soya y hasta 6 veces más que la de Trigo. Los precios de quinua convencional están entre \$us. 680 y \$us. 750 la tonelada.

El mayor mercado de la quinua boliviana es nuestro país vecino: Perú. Solo la ciudad de Lima cuenta con aproximadamente 8 millones de habitantes y la industria local comercializa como 7 mil toneladas métricas de quinua boliviana al año para atender sus necesidades, lo cual equivale a aproximadamente \$us. 8.7 millones. Sin embargo, la quinua destinada a este mercado no se registra en las cifras de exportación y se la vende esencialmente como complemento de otros cereales.

Gráfica No.
Producción y Exportación (Legal y No Registrada) de Quinua en Bolivia



Elaboración propia a partir de datos de FTDA-Altiplano. La Paz, julio del 2007.

Los precios internacionales de la quinua son determinados, por lo general, en el circuito de exportación legal e ilegal en los mercados de Challapata y El Desaguadero, donde pocos acopiadores peruanos tienen capacidad de influir directamente sobre los precios.

El consumo de quinua en Estados Unidos y Europa está en desarrollo. Por lo general, el cereal es ofertado con otros cereales y en tiendas especializadas con alimentos orgánicos y gourmet. Por ser un pseudo cereal escaso y exótico, los precios por libra de quinua Real en el mercado norteamericano y europeo son muy atractivos y de alta demanda.

6.4. Mercado de Quinua en Bolivia

Geográficamente el conglomerado de la quinua esta concentrado en el Altiplano boliviano. Particularmente existen cinco puntos o zonas específicas de concentración de la quinua para su acopio, transformación y posterior exportación. Sin embargo, donde se determina los precios de compra y venta es en Challapata y El Desaguadero.

El mercado de Challapata ha sido y es un lugar tradicional de compra y venta de quinua. Por su posición de confluencia de caminos acuden a este mercado pequeños productores y acopiadores rurales para intercambiar quinua convencional y, sobre todo, la variedad Real que es la más demandada en el mercado internacional. Luego ésta es trasladada por los mayoristas a las plantas beneficiadoras para su limpieza, selección, clasificación y empaque. Una de las plantas procesadoras más importantes de quinua está justamente ubicada en Challapata. Otros centros de selección y transformación del pseudo-cereal están en La Paz, Oruro y Cochabamba, siendo la ciudad de La Paz la de mayor demanda de quinua real y convencional en la actualidad.

El sector quinuero en Bolivia, está caracterizado por contar con 70,000 productores pequeños ubicados esencialmente en el Altiplano con una alta concentración alrededor del Salar de Uyuni. Las unidades productivas de tipo familiar en Potosí y Oruro tienen por lo general entre 10 y 50 hectáreas de tierra. Sin embargo, hay necesidad de aclarar que solo el 20% de la tierra es apta para la producción agrícola, en el mejor de los casos.

En todo el área rural del Altiplano boliviano se usa muy poca tecnología agrícola, aunque se ha introducido tractores para las labores de “barbechado” (rotulado de suelo en época de lluvias para que no esté duro en la época de siembra) y siembra. Los que utilizan tecnología mecánica usan discos para rotular el suelo, lo cual está generando una erosión eólica cada vez mayor. Preocupación que es significativa, puesto que los suelos son pobres en nutrientes. De hecho, hay evidencia que en algunas zonas se ha producido una reducción sistemática de los rendimientos por hectárea cultivada gracias a las prácticas mecánicas y ausencia de rotación de suelos en la producción (Laguna 2003).

La producción anual de quinua en Bolivia es de aproximadamente 25,200 toneladas métricas. De esta producción se tiene que el 20% está certificado como orgánico. El restante 80% de la quinua posiblemente sea orgánica. Es decir, no se utilizan fertilizantes ni químicos para mejorar rendimiento o combatir plagas. Sin embargo, la certificación de las áreas de producción es costosa y requiere de un mínimo de 3 años para lograr una certificación sobre la tierra y el producto.

La tecnología orgánica requiere hábitos nuevos en la zona para la producción, los cuales se están aplicando lentamente en las comunidades que han certificado como orgánico su producto. Sin embargo algunas comunidades han adelantado acciones antes que otras. Por ejemplo, ya se están realizando acciones conjuntas entre los productores para combatir plagas de una manera “orgánica”, de tal forma que se está en búsqueda de tecnología específica que seguramente en el mediano plazo generará un aumento de la productividad de la quinua real.

También son partícipes del conglomerado las plantas transformadoras, las que son usualmente privadas. Algunas plantas transformadoras están localizadas en Challapata y en Uyuni. Otras están localizadas en Oruro y la mayoría están localizadas en la ciudad de La Paz.

Las plantas transformadoras están aumentando a un ritmo acelerado, ya que por un lado hay mejor acceso a fondos de inversión canalizados por donaciones de la Cooperación Internacional. Asimismo, el auge del crecimiento de las exportaciones (por la demanda internacional del producto) está generando inversiones privadas dirigidas a capturar las oportunidades.

Las nuevas plantas están implementando nuevas tecnologías de lavado, producida por generadores de tecnología como la institución CPTS dependiente de la Cámara de Industria de La Paz y talleres chicos de metalmecánica ubicados en Challapata y en Oruro.

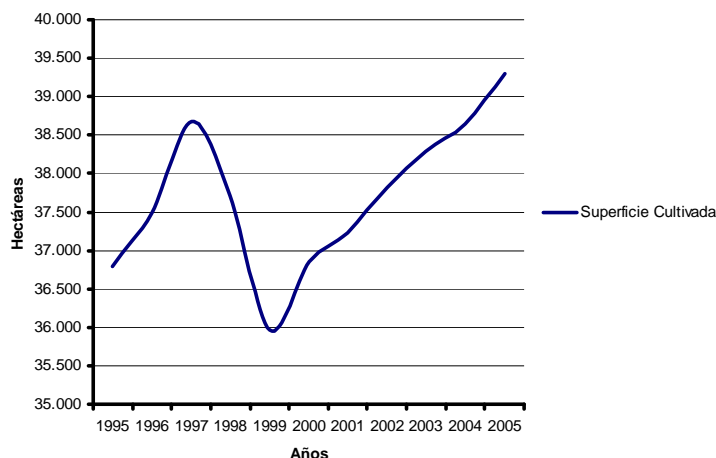
No siempre una unidad de transformación está vinculada a la exportación. Aunque debido a la creciente demanda, casi todos los transformadores ya tienen de forma directa o indirecta alguna relación con mercados de exportación. DE hecho, en algunos casos ya se ha ingresado a la exportación de la quinua convencional. Debido a que como este producto tiene menor precio, se prevé un aumento de su exportación a expensas de la quinua certificada orgánica.

El empuje exportador lo llevan como 14 empresas privadas y dos asociaciones grandes de productores (ANAPQUI y CECAOT). En la última gestión (2006) se ha exportado como siete mil toneladas de quinua, con un valor de \$us. 8.8 millones. En general las empresas exportadoras son pequeñas o medianas, ubicadas esencialmente en la ciudad de La Paz, y de Oruro. La mayor parte de la quinua exportada por estos exportadores es orgánica, aunque varios nuevos actores ya han ingresado a la exportación de la quinua convencional.

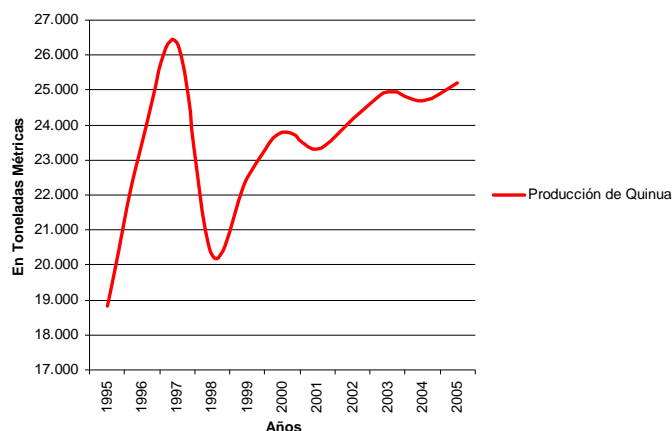
La demanda se ha centrado mucho en el grano exportado como materia prima y no se ha ingresado significativamente en productos de exportación de mayor valor agregado, a no ser casos aislados. La tecnología de alimentos requiere niveles de preparación y de procesamiento de mayor inversión, para ingresar a los productos derivados en forma más competitiva. Sin embargo, se observa que la mayoría de las empresas están siguiendo el camino de la inversión y de la mayor agregación de valor. Algunos ya han conseguido inversiones en productos derivados, pero aún no se observa líneas de productos con marca, que lleven productos derivados fabricados 100% en Bolivia.

Actualmente, se cuenta con una superficie cultivada de 39,500 hectáreas, las cuales están dispersas en los departamentos de La Paz y sobre todo en Potosí y Oruro. Hay, sin embargo, una concentración importante de la producción de Quinua Real en zonas próximas al Salar de Uyuni, Garci Mendoza, Illica. Hay necesidad de recalcar que la expansión de la frontera agrícola de quinua en Bolivia es de solo 0.66% anual (medida desde 1995 hasta el año 2005). A pesar de los incentivos vía precios y programas de fomento a las exportaciones, la tasa de crecimiento de la superficie cultivada alcanzada desde el año 2000 hasta el año 2005 es todavía menor a la unidad (1%).

Grafica No. 7
Superficie Cultivada de Quinua en Bolivia
(En Hectáreas)



Cuadro No. 8
Evolución de la Producción de la Quinua en Bolivia



Actualmente, los rendimientos de quinua alcanzan a solo 639 Kg./hectárea, lo cual implica un rendimiento menor en 35% con respecto al Perú. De hecho, los rendimientos de quinua por hectárea en Bolivia tienden a disminuir. Esto se debe al agotamiento de los suelos, poco uso de abonos y manejo inadecuado de sistemas de rotación de cultivos.

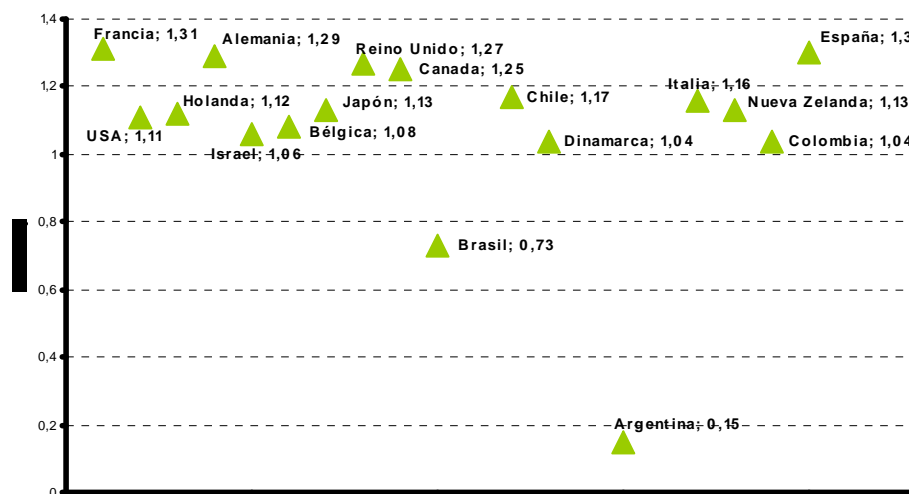
Como se mencionó anteriormente, el sector cuenta con 70 mil productores en el Altiplano Boliviano, pero aproximadamente 15 mil familias están estrechamente vinculadas a la comercialización interna como externa de la quinua. Los demás productores son familias que producen para autoconsumo y de manera esporádica. Al margen de los productores, existen como 36 empresas dedicadas al acopio y comercialización de quinua en el Altiplano Boliviano. Sin embargo, 15 empresas son totalmente informales y comercializan casualmente volúmenes relativamente pequeños, mientras que 21 empresas trabajan constantemente y 14 están exportando oficialmente. Por lo general, las empresas exportadoras cuentan con infraestructura suficiente de acopio y beneficiado. El mayor problema detectado en las empresas es la insuficiente y discontinua oferta de quinua en el mercado. Los canales de distribución de quinua para la exportación son afectados por las prácticas informales de sus acopiadores y comercializadores, existiendo una alta rivalidad de las empresas en la actualidad.

La industria nacional ha desarrollado distintas alternativas alimentarias a partir de la quinua. Sin embargo, el precio por libra sigue siendo elevado y no permite un consumo masivo del cereal entre la población de menor ingreso. Lastimosamente esta característica no permite una mayor asimilación de las propiedades nutricionales de la quinua en los segmentos de población pobre y de extrema pobreza, que son comparables con la leche y/o la carne por su alto valor proteínico.

El sub sector de la quinua en Bolivia ha tenido un importante desempeño como conglomerado emergente. En la actualidad la superficie cultivada supera las 39.500 hectáreas generando aproximadamente 25 mil toneladas métricas de alimento. Toda la producción se valora en aproximadamente \$us. 27,5 millones de los cuales se exporta 8.8 millones de manera legal y \$us. 8 millones sin registro por la frontera con el Perú a través de la ciudad de El Desaguadero. El valor auto consumido es de aproximadamente \$us. 5,7 millones y se destina al mercado doméstico los restantes \$us. 5 Millones.

El precio por tonelada métrica de quinua real (orgánica) supera actualmente los \$us. 1.280. En años anteriores la tonelada métrica llegó a \$us. 1.400, es decir, seis veces más que una tonelada de soya. En cambio la quinua convencional ó dulce tiene un precio que fluctúa actualmente entre los 550 y 800 dólares por tonelada métrica, lo cual sigue siendo atractivo para cualquier agricultor y/o campesino que cuenta con ingresos marginales y un mercado laboral urbano con altas tasas de desempleo.

Gráfica No.
Precios Promedio Obtenidos por Venta de Quinua en el Mercado Internacional
(\$us. por kilo exportado en el año 2006)



Para los productores agrícolas del Altiplano Sur, especialmente de la región de Salinas de Garci Mendoza, la producción de quinua se ha convertido en una fuente importante de ingreso. De hecho, se estima que el 60% de la quinua boliviana proviene del Altiplano Sur, pero se exporta más de la mitad de la producción. Es decir, se exporta aproximadamente 7.5 mil toneladas métricas por año, lo que genera un ingreso bruto de \$us. 6 millones para 15 mil productores involucrados con el mercado.

El consumo de quinua en los hogares urbanos es tan frecuente como en el área rural. En las principales ciudades del eje troncal los hogares consumen este cereal frecuentemente. Es decir, casi medio millón de familias se alimentan con quinua hasta 3 veces al mes. Sin embargo, se estima que cada hogar gasta solo el 1.6% de sus ingresos en la compra del cereal. Si bien en los estratos más altos de la población el consumo de quinua es menos frecuente, actualmente se percibe un consumo mayor de derivados de quinua por sus propiedades nutricionales.

Una de las partes más importantes de la cadena productiva es, sin duda alguna, el acopio y la comercialización de la quinua. Existen dos formas de ver la comercialización. La primera es cuando los productores participan de manera individual o asociada en el proceso de comercialización hasta colocar todo o parte de su producción en los mercados. La segunda está dada cuando las empresas acopiadoras ó agroindustriales intervienen directamente en la intermediación para asegurarse el abastecimiento.

Con respecto a la comercialización desde la base agrícola, se observa que los productores se vinculan al mercado de distinta manera. La mayoría de los productores establecen vínculos con el mercado en forma individual. Otros productores establecen vínculos mixtos con el mercado, es decir, venden en forma asociada e individual. Por ultimo, hay productores que llevan la quinua al mercado sólo en forma asociada.

En el caso de Altiplano Norte donde se produce quinua dulce o convencional, predomina una comercialización de base agrícola donde los productores se vinculan al mercado en forma enteramente individual, participando activamente en la preparación y traslado de su quinua a los centros de acopio y/o principales centros de transformación y almacenamiento cuando existen excedentes importantes. En

cambio en el Altiplano Sur –donde la producción es mucho más importante- existen comunidades que se organizan para vender sus excedentes en forma asociada y mixta a las principales empresas acopiadoras. Por tanto, en el Altiplano Norte, si bien predomina una comercialización de base agrícola, no existen empresas que intervienen en el proceso de intermediación para asegurar un mínimo necesario de quinua en los centros de acopio instalados.

Una observación importante es que los acopiadores son prácticamente los líderes en el proceso de comercialización y concentran importantes volúmenes de quinua mediante una coordinación vertical simple donde establecen claras preferencias por realizar contratos de compra de quinua a comunidades campesinas o asociaciones de productores. Es decir, intentan mantener relaciones contractuales estables con las comunidades y no así con pequeños productores independientes que actúan libremente en el mercado. A su vez existen distintos tipos de vínculos de los productores con el mercado por zonas, aunque todavía una mayoría vende en forma individual a un acopiador para que este venda a su vez al centro de acopio y transformación. Esta forma de integración diferenciada es de vital importancia para analizar la estructura del mercado de quinua y su respectiva formación de precios, puesto que cada comportamiento nos muestra modalidades distintas de articulación.

Por la capacidad instalada de transformación y almacenamiento de quinua en cada región, la coordinación vertical entre productores y los acopiadores es muy distinta. Por un lado, se encuentra una variedad de modalidades de coordinación. Estas son contratos de compraventa con un grado mayor o menor de especificaciones de cantidad, calidad, forma de pago, determinación del precio y plazos de entrega; un suministro parcial de insumos en el proceso productivo; otorgamiento de crédito para financiar parcial o totalmente la operación de preparación de suelos, siembra, cosecha e incluso transporte y comercialización; entrega de asistencia técnica específica y aporte gerencial que determina cómo y cuándo se debe realizar cada una de las faenas. En cada modalidad intervienen distintos agentes como rescatadores, mayoristas e incluso acopiadores pequeños.

En el caso de la producción de quinua en el Altiplano Sur, la intensidad de la relación entre agroindustria y los pequeños agricultores no se mueve entre los dos extremos, puesto que predominan contratos verbales simples de compraventa sin especificaciones concretas sobre el volumen. Pero si hay especificaciones concretas sobre calidad (por la certificación de quinua orgánica) y precios dada la incertidumbre y otros riesgos propios del mercado.

Asimismo, se han distinguido claramente tres canales de comercialización de quinua en las tres regiones productoras. En el caso del Altiplano Norte los pequeños productores destinan un buen porcentaje de su producción al autoconsumo familiar una vez cosechada la quinua. Los pequeños excedentes que obtienen son vendidos directamente a rescatistas locales que con capital propio o trabajando para los principales acopiadores acumulan pequeños volúmenes de quinua a lo largo de todo el año.

Por lo general, estos rescatistas –que trabajan con otros productos- tienen transporte propio y actúan en zonas alejadas donde los pequeños agricultores no tienen facilidades o disponibilidad de transporte para sus productos agrícolas. Asimismo, los agricultores con excedentes importantes se ven prácticamente obligados a vender la quinua a los precios fijados por los rescatistas, ya que la escasez de transporte motorizado coloca a los rescatistas en una posición ventajosa al fijar el precio de la quinua por quintal. También existen pequeños agricultores que negocian directamente e individualmente con los centros de acopio, ya sea para vender sus excedentes, entregar en consignación la quinua o contratar sólo los servicios de selección y lavado para luego venderlo a la industria agroalimentaria que almacena y comercializa en el mercado doméstico haciendo de agente mayorista. Generalmente estos productores están más cerca de las principales vías de comunicación y cuentan con un sistema de transporte.

Por último, están aquellos productores que se organizan y comercializan su producción mediante una cooperativa. Esta forma de comercialización permite mayor capacidad de negociación ante el centro acopiador que vende su servicio de beneficiado, almacenamiento y comercialización. Por tanto, es la

cooperativa la que contrata los servicios de clasificado y transformación de quinua. A su vez, la cooperativa vende en volumen el grano y/o otorga la quinua en consignación, donde el acopiador vende el producto a un mayorista en el mercado y luego paga a la cooperativa. Posteriormente, la cooperativa recibe el pago y distribuye lo vendido entre sus afiliados de acuerdo a su aporte individual. Si bien este procedimiento tiene la ventaja de poder negociar el precio de la quinua con la agroindustria y eventualmente con los acopiadores exportadores, la venta de la quinua puede prolongarse y la disponibilidad de efectivo por parte de los cooperativistas puede tardar e incluso ser inoportuna frente a otras actividades u oportunidades que tiene el productor.

Uno de los mayores problemas del agricultor como comercializador del Altiplano es su accesibilidad al crédito agrícola o rural. Más aún si este agricultor tiene poca tierra, no cuenta con títulos de propiedad o simplemente no tiene ninguna garantía prendaria. Si bien existe una extensa red de instituciones a escala nacional que están otorgando micro crédito rural a pequeños agricultores en todo el Altiplano, estos servicios financieros no están operando necesariamente en las regiones productoras, y si lo están haciendo, no otorgan fácilmente crédito a la actividad agrícola y menos a pequeños agricultores que no tienen activos líquidos o bienes hipotecables.

Asimismo, existe el convencimiento por parte de las instituciones crediticias que la producción de quinua es tan riesgosa como cualquier otro cultivo. Sin embargo, no se dan cuenta que éste cereal está adaptado a las condiciones climáticas y suelos de la zona y, por tanto, su riesgo es mucho menor que cualquier otro cultivo del Altiplano. Asimismo, existe una creencia de que toda la quinua del Altiplano es un producto esencialmente para el autoconsumo cuando en realidad el 50% de la producción del Altiplano Sur es para la exportación. A pesar que existe una gran cantidad de productores que cultivan quinua para el autoconsumo, cada día hay mayor convencimiento por parte de los productores de que es posible vender quinua en el mercado, pues existe la demanda, y es un cultivo que puede incrementar considerablemente el nivel de ingreso de cada unidad agropecuaria si se produce y comercializa adecuadamente.

En síntesis, los mayores problemas detectados del subsector de quinua en Bolivia por eslabón se presentan a continuación:

Eslabón	Principales Problemas
Producción	<ul style="list-style-type: none"> • Bajos Rendimientos por superficie cultivada (639 kilos/Has.). • Insuficiencia de servicios de apoyo técnico para incrementar superficie y producción ante demanda creciente del grano a nivel internacional. • Cultivos de exportación son producidos en suelos con bajos nutrientes y alta probabilidad de erosión. • Inexistente sistema de rotación de suelos. • Manejo de siembra mecánica induce a pérdidas de fertilidad de suelo. • Proceso de Certificación Orgánico solo llega a 20% de área cultivada. • Todavía no se ha explorado uso de sistemas de riego tecnificado para incrementar rendimientos. • Ausencia de una Política Agresiva por parte del Estado para apoyar producción masiva de quinua en el Altiplano.
Transformación	<ul style="list-style-type: none"> • Industria de procesamiento y transformación de quinua con serios problemas para operar en zonas productoras (Uyuni). • Introducción de segunda generación de maquinaria para selección, lavado y calificación de grano se esta realizando recientemente. • Las empresas exportadoras no cuentan con procesos que garanticen calidad de las exportaciones (ISO 9001). • Ausencia de inversiones en proceso de transformación e infraestructura de acopio hace que plantas este trabajando a capacidad plena. • Poca desarrollo de innovaciones para añadir valor agregado en procesos

Comercialización	<ul style="list-style-type: none"> • Insuficiente quinua real en el mercado para exportación • Precios de compra venta esta dominado por canales de distribución informal • Practicas contraproducentes de los intermediarios en manejo de quinua orgánica. • Ausencia de programas de promoción de quinua real y convencional. • Existe preferencia por venta (exportación) de grano en vez de productos con valor agregado.
------------------	--

6.5. Mercado Internacional de Cacao

El Cacao es de origen americano, pero a partir de la conquista española se disemina en el mundo a través del comercio con otros reinos y colonias. Después de cinco siglos de intercambio de productos y plantaciones de cacao en las colonias, actualmente la mayor producción de cacao se encuentra en el continente africano con el 71.2% de la producción mundial, mientras que en América se produce solo el 12% y en Oceanía y Asia el restante 16.8%.

Por las características del cacao, la producción mundial se concentra en países tropicales. Dicha producción mundial se incrementó en el año 2005/06 situándose con un récord histórico de 3,7 millones de toneladas y un aumento de más del 9.7% respecto al año cacaotero 2004/05. En este contexto, Costa de Marfil, Ghana, e Indonesia son los tres oferentes de cacao más importantes del mercado internacional al representar alrededor del 70% de la producción mundial en los últimos 6 años²⁰ como se puede ver en el siguiente cuadro:

Cuadro No. 5
Oferta Mundial de Cacao en Grano
(Miles de Toneladas Métricas)

País/año	2001-02	2002-03	2003-04	2004-05	2005-06	2006-07 (proy.)
AFRICA	1.953	2.233	2.550	2.387	2.649	2.428
Costa de Marfil	1.265	1.352	1.407	1.286	1.408	1.280
Ghana	341	497	737	599	740	690
Nigeria	185	173	180	200	200	160
Camerún	131	160	162	191	172	175
Otros	31	51	64	111	129	123
AMERICA	377	426	462	443	446	446
Brasil	124	162	163	171	162	150
Ecuador	80	86	117	116	115	118
Otros	173	178	182	156	169	178
ASIA Y OCEANIA	538	510	525	560	626	569
Indonesia	455	410	430	460	520	460
Otros	83	100	95	100	106	109
TOTAL MUNDIAL	2.868	3.169	3.537	3.390	3.721	3.443

Fuentes: ICCO Quarterly Bulletin of Cocoa statistics, Vol XXXIII, No. 2 Cocoa Year 2

²⁰ El año de cacao va del 1º de Octubre al 30 de Septiembre. Los datos para el periodo 2006/07 son una proyección de la Organización Mundial del Cacao (ICCO).

Es necesario tener en cuenta que existen dos clases de cacao: el cacao básico o al granel y el cacao fino o de aroma²¹. En la actualidad, más del 95% de la producción anual del primero la ocupan Costa de Marfil, Ghana y el vecino país del Brasil en la variedad de cacao “forastero”. Por su parte, la producción mundial de cacao fino de aroma representa el 4.62% de la producción mundial de cacao, alcanzando una cifra de aproximadamente 171,900 toneladas métricas y muestra a países como el Ecuador, Venezuela y República Dominicana como sus mayores representantes con un 60% del total.²² El cacao fino o de aroma que exporta Ecuador, por ejemplo, proviene principalmente de la variedad conocida como Nacional, la cual es originaria del país, y recibe el nombre de “cacao arriba”.

Si consideramos la industrialización del cacao, ésta se concentra esencialmente en los países desarrollados de Europa y América del Norte. Los procesos de industrialización del cacao en grano y de la producción de chocolate no han experimentado muchas variaciones tecnológicas y son básicamente los mismos desde su creación a inicios del siglo XIX. En este contexto, existen actores destacados que participan del mercado de productos de cacao y derivados como por ejemplo: Cargill, Archer Daniels Midland y Barry Callebaut (medianas), Schoking Schokolade Industrie, Guttard Chocolate Company, Blommer Chocolate Company y World's Finest Chocolate (pequeñas), Nestlé, Mars, Hershey Foods, Kraft Foods, Cadburys (grandes), Lindt, Nestlé's Peter's Chocolate Company y Valrhona (grandes productoras de chocolate de alta calidad).

La calidad del producto juega un rol determinante en su comercialización. Por lo tanto, los estándares internacionales²³ para su elaboración son sumamente importantes. Estos requieren que el cacao de calidad sea fermentado, completamente seco, libre de granos con olor a humo, libre de olores anormales y de cualquier evidencia de adulteración, razonablemente libre de insectos vivos, de granos partidos, fragmentos y partes de cáscara. De igual manera se verifica la uniformidad del tamaño del cacao. Por último, la base de clasificación del cacao es la cuenta de los granos defectuosos en la prueba de corte, estos últimos no deben exceder los siguientes límites²⁴:

Cuadro No.6
Estándares Internacionales del Cacao

	Grado I	Grado II
Tipo de Grano	Estándar	Tipo de Grano
Mohosos	Máx. 3%.	Máx. 4%.
Pizarrosos	Máx. 3%.	Máx. 8%.
Planos, germinados o dañados por insectos	Máx. en total 3%.	Máx. en total 6%.

Fuente: UNCTAD, INFOCOM “Información sobre productos Básicos”.

Cuatro países de África y un asiático lideran las exportaciones del grano de cacao: Costa de Marfil, Ghana, Nigeria, Camerún e Indonesia. Entre todos estos países han logrado concentrar el 83.5% del total de exportaciones mundiales de cacao para el periodo 2005/2006 (véase siguiente cuadro). Vale la pena mencionar que Ecuador y República Dominicana son los dos únicos países latinoamericanos que aparecen en los primeros lugares de exportación y que Países Bajos y Bélgica, son en realidad re-exportadores²⁵.

²¹ El cacao fino tiene características particulares de aroma y sabor que lo convierten en uno de lo más cotizados en el mercado internacional determinándole un respetivo premio.. Para la variedad “criollo”, el sabor y aroma es de nuez, frutal para la variedad “trinitario” y floral para la variedad “nacional”.

²² COPEI, 2006

²³ En todo el mundo, los estándares contra los cuales se mide el cacao son los del cacao de Ghana.

²⁴ UNCTAD, INFOCOMM “información de Mercados sobre productos Básicos”.

²⁵ Estos países figuran también entre los principales países importadores, como se verifica más adelante cuando se analizan las tendencias de consumo.

Cuadro No. 7
Exportaciones Mundiales de Cacao en Grano
(En Toneladas Métricas)

País	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Costa de Marfil	1.171.442,3	1.077.947,8	966.428,1	1.030.498,9	1.014.329,7	998.921,0
Ghana	350.587,3	313.762,1	320.748,4	370.491,1	488.813,0	551.425,4
Indonesia	324.633,1	309.479,2	329.871,2	325.453,4	370.527,3	414.652,8
Nigeria	107.952,4	175.698,7	175.205,7	213.917,5	248.404,0	251.291,4
Camerún	72.856,8	111.517,2	107.055,6	130.244,2	148.213,6	162.836,8
Países Bajos	94.494,9	96.371,2	84.193,8	82.177,0	142.749,1	142.930,1
Ecuador	46.721,0	51.524,2	53.458,5	61.548,9	70.581,6	76.897,9
Bélgica	28.871,2	32.397,2	37.678,8	40.197,1	29.498,5	47.737,4
Togo	6.916,6	4.309,7	6.560,7	7.861,0	24.573,6	45.667,4
Rep. Dominicana	22.949,9	39.824,3	38.340,6	40.568,3	43.271,5	27.943,8
Resto del Mundo	113.567,0	109.491,2	153.969,9	119.360,9	118.110,7	129.668,5
TOTAL	2.340.992,5	2.322.322,8	2.273.511,3	2.422.318,3	2.699.072,6	2.849.972,5

Elaboración Propia a partir de FAOSTAT (FAO Dirección de Estadística, julio 2007). La Paz – Bolivia, 2007.

El consumo de cacao, medido por moliendas, para el año cacaotero 2005/2006 tuvo una tasa de crecimiento de 3.94% respecto al periodo anterior, aumentando a casi 3,5 millones de toneladas. La entrada en funcionamiento de nuevas plantas de elaboración en varios países fue apuntada como la principal causa según el informe anual 05/06 de la Organización Mundial del Cacao (ICCO, 2007).

Cuadro No. 8
Consumo Medido como Moliendas de Cacao en Grano
(En Miles de Toneladas Métricas)

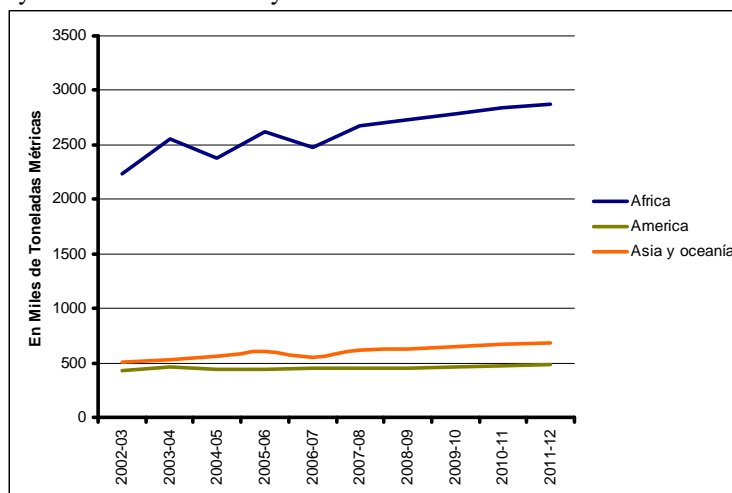
	2001/02	2002/03	2003/04	2004/05	2005/06
Europa	1.282	1.320	1.346	1.375	1.462
Alemania	195	193	225	235	302
Países Bajos	418	450	445	460	470
Otros	669	677	676	680	690
África	421	446	466	494	507
Costa de Marfil	290	315	335	364	360
Otros	131	131	131	130	147
América	767	814	852	853	856
Brasil	173	196	207	209	223
Estados Unidos	402	410	410	419	426
Otros	192	208	235	225	207
Asia y Oceanía	416	499	575	622	651
Indonesia	105	115	120	115	120
Malasia	105	150	203	250	250
Otros	206	234	252	257	281
Total Mundial	2.886	3.079	3.239	3.344	3.476

Fuente: ICCO Boletín Trimestral de Estadísticas del Cacao Vol. XXXII. Año Cacaotero 2005/06

El porcentaje de representatividad con respecto al total según continente aumentó ligeramente para Europa (de 41% en 2004/2005 a 42% en 2005/2006), descendió en un punto porcentual para América (de 26% a

25%) y se mantuvo en 15% y 19% para África y Asia/Oceanía, respectivamente. Asimismo, las proyecciones de oferta como demanda de cacao realizadas por el mismo Organismo Internacional del Cacao (ICCO) manifiestan que la producción de cacao en América Latina se mantendría sin alteración hasta el año 2012, perdiendo posiblemente oportunidades por el incremento del precio internacional proyectado.

Grafica No. 6
Proyecciones de Demanda y Oferta de Cacao en el Mercado Internacional



Elaboración propia a partir del Estudio sobre Situación Mundial del Cacao presentado por ICCO en Malasia del 2007. La Paz, Boivia junio del 2007.

Al mismo tiempo, la variable de importación también puede utilizarse para medir el consumo de cacao en grano que es demandado principalmente para la elaboración de chocolate y también para la preparación de productos intermedios como el cacao en polvo y la manteca de cacao. El siguiente cuadro muestra los 15 principales países importadores para el año cacaotero 2005/2006, entre los que destacan a los Países Bajos (Holanda), Estados Unidos, Alemania, Malasia y Bélgica, con el 66% del total. Es evidente, a partir de los resultados, que aunque el producto bajo análisis se produce en países en desarrollo, se consume principalmente en los países desarrollados.

Cuadro No. 9
Importación Mundial de Cacao en Grano
(En Toneladas Métricas)

País	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Países Bajos	507.636,6	590.495,8	580.053,3	601.905,8	669.636,5	634.783,5
Estados Unidos	460.801,6	419.373,7	323.711,9	334.124,7	435.001,9	535.332,0
Alemania	222.402,9	215.221,6	196.035,3	210.043,3	219.905,0	265.614,1
Malasia	82.607,4	97.852,2	121.519,6	180.449,1	255.936,9	255.853,7
Bélgica	106.888,1	81.439,8	119.081,8	118.622,9	153.156,9	187.373,4
Francia	140.858,8	150.302,2	133.235,8	146.678,6	150.804,3	139.706,3
Reino Unido	125.513,1	138.567,0	123.861,6	128.973,3	134.135,1	127.518,1
España	51.217,4	47.368,5	60.147,7	62.847,6	66.408,7	72.327,6
Federación de Rusia	76.160,1	72.238,2	74.393,4	63.165,1	66.396,1	68.973,6
Italia	77.203,5	69.822,8	63.012,7	71.551,2	62.321,2	68.061,5
Turquía	28.008,4	35.295,8	41.131,2	60.848,1	73.743,6	63.646,8
Japón	45.409,8	45.257,5	48.197,9	57.758,7	54.483,8	52.894,1
Brasil	69.386,1	32.183,5	60.848,8	53.700,7	35.109,1	48.793,8
Canadá	32.749,8	34.463,3	27.172,6	37.349,4	81.753,0	46.787,5
China	25.593,6	20.697,9	8.787,1	14.486,0	18.441,7	41.461,2
Resto del Mundo	276.462,8	262.144,4	273.696,6	261.949,9	221.228,1	237.156,7
TOTAL	2.328.900,0	2.312.724,2	2.254.887,3	2.404.454,4	2.698.461,9	2.846.283,9

Fuente: ICCO, Informe Anual 2002005/2006.

En lo que se refiere al chocolate, varios de los países destacados por su demanda son: Estados Unidos, Francia y Alemania, que abarcan el 34% del mercado mundial. Sin embargo, estos países registran un comercio de doble vía, pues a la vez que importan también son exportadores de chocolate.

En síntesis, la producción mundial de cacao ha crecido en 9.7% del año 2005 al 2006. Y las proyecciones sobre producción realizadas por la Organización Mundial del Cacao dan cuenta de la existencia de 4,046 mil toneladas métricas para el año 2012. Asimismo, hay que advertir que los precios del bien son muy volátiles. Por ejemplo, los precios experimentaron un aumento importante en los años setenta, lo cual estimuló la producción en países como Malasia e Indonesia. Sin embargo, desde principios de la década de los ochenta, los precios han disminuido, a pesar de una pequeña recuperación a mediados de los noventa y recientemente. Actualmente, los precios internacionales del cacao son bajos comparándolos con aquellos que prevalecían en la década de los setenta. Cotizaciones del cacao en la bolsa de Nueva York y Londres muestran en la actualidad mejores precios a los esperados, con cierta tendencia a subir. Pero no están llegando a los precios obtenidos durante la década de los setenta. En la actualidad el precio por tonelada métrica es de \$us. 1919, mientras que en la bolsa de Nueva York se está cotizando una tonelada a \$us. 1873.-

El Circuito del Cacao Orgánico Certificado a Nivel Mundial.

Al igual que en caso del cacao convencional, dentro del análisis del circuito orgánico del cacao se distinguen cuatro eslabones: producción, industrialización, comercialización y consumo. No obstante, cada uno de esos procesos del circuito está sujeto a la reglamentación de la agricultura orgánica declarada, por ejemplo, en el acta de producción de alimentos orgánicos en 1990 (OFPA por sus siglas en inglés) en Estados Unidos y la regulación No. 2092/91 para la Unión Europea.

Estas reglamentaciones indican que la agricultura orgánica es un sistema de manejo de la producción ecológica que promueve e incentiva la biodiversidad, los ciclos biológicos y la actividad biológica del suelo. Además, esta basado en el uso mínimo de insumos externos a la plantación y en las prácticas de restauración, mantenimiento e incentivo de la armonía ecológica. En este sentido, los métodos usados en las prácticas orgánicas buscan minimizar la polución del aire, el suelo y el agua. Y el cumplimiento de

estos estándares orgánicos es acreditado a través de la certificación orgánica, proceso que se enfoca en los métodos y materiales usados en la producción.

Al respecto, existen tres requisitos principales para la certificación orgánica: a) los métodos y materiales usados en la producción tienen que estar de acuerdo a los estándares orgánicos; b) la documentación referida a estos métodos y materiales debe ser clara y transparente, y c) deben existir referencias específicas al sitio de producción de modo que sea posible realizar verificaciones de los métodos y materiales usados en la producción directamente en el sitio donde ésta se realiza.²⁶

En el caso particular del cacao orgánico, la producción está ligada a una serie de pasos que garantizan resultados óptimos. En primer lugar, el establecimiento de las plantaciones debe atender a un respeto del hábitat natural del cacao, lo que implica incluir especies relevantes para el agro-ecosistema futuro. Con esta asociación de plantas, la actividad biológica del suelo puede ser mantenida y el cultivo puede desarrollarse. Además, los sitios seleccionados para la plantación deben reunir requerimientos ecológicos, climáticos y de suelo. En general, el hábitat natural para el cacao es la selva tropical. Es por ello que tradicionalmente su cultivo se ha realizado en pocos países de América del Sur y Central donde las lluvias son altas y bien distribuidas y la temperatura fluctúa entre los 20 y 28 grados centígrados.

En cifras, aunque no existen datos oficiales sobre la producción mundial de cacao orgánico certificado, se estima que existen alrededor de 12.500 toneladas métricas certificadas²⁷. A continuación se presentan algunos estimativos (véase siguiente cuadro).

Debido a las características especiales de la producción, ésta es dominada por un número pequeño de productores en el mundo. En Centroamérica, por ejemplo, el principal país productor es República Dominicana. En África es significativa la producción de Madagascar y Tanzania. Ecuador está entre los cinco primeros productores, con un 8% de participación del total. También existen experiencias de cultivos orgánicos en países como Brasil, Cuba, Camerún, Costa de Marfil, Ghana, Filipinas y Bolivia. En el siguiente cuadro se pueden apreciar las cantidades producidas por los principales productores donde Bolivia contaba con menos del 5% de la producción de cacao orgánico en el año 2003²⁸.

Cuadro No. 10
Estimación de la Producción Mundial de Cacao con
Certificación Orgánica y Social por Países

País	Producción Anual (Toneladas)	% Participación en Producción
República Dominicana	6000	48,2%
Madagascar	1200	9,6%
Tanzania	1000	8,0%

²⁶ Elementos específicos sobre las normas relativas a la agricultura orgánica y los procesos de certificación pueden ser encontrados a detalle en la Asociación de Comercio Orgánico (OTA por sus siglas en inglés), cuya página web es <http://www.ota.com>. De forma referencial, en el anexo No. 3 de este documento se citan algunos elementos respecto a la reglamentación de la agricultura orgánica en Estados Unidos y Europa. La agricultura orgánica ha sido influida substancialmente a través del desarrollo de los principios, requerimientos y estándares para la agricultura orgánica desarrollado para la Federación Internacional de los Movimientos de Agricultura Orgánica (IFOAM). Estos estándares reflejan el conocimiento colectivo y las prácticas de los 115 miembros de esta organización, son evaluados y mejorados continuamente. Estos estándares básicos facilitan un marco para la elaboración de estándares nacionales o regionales.

²⁷ La producción sin uso de insumos agroquímicos en la realidad es mucho más amplia considerando que una buena parte de los países productores no poseen mayor tecnificación y cultivan sin el aporte de producción por área geográfica, la caracterización de los principales productores y un análisis de costos y beneficios del cacao orgánico en el mundo.

²⁸ En el cuadro se incluyen únicamente los países para los que existen estadísticas. El dato de producción de Ecuador fue calculado sobre la base de estimaciones.

Ecuador*	650	5,2%
Uganda	600	4,8%
Bolivia	600	4,8%
Panamá	500	4,0%
Vanuatu	500	4,0%
México	300	2,4%
Nicaragua	300	2,4%
Costa Rica	200	1,6%
Perú	100	0,8%
Fiji	50	0,4%
Belice	30	0,2%
Total	12030	96,4%

**Estimación Nacional entre cacao orgánico y comercio justo
Fuente: FLO, ITC, FIBL (2003)*

El cacao vendido con registro de comercio justo en la actualidad no llega a más de 0.1% del mercado de cacao a nivel mundial. Sin embargo, se reconoce que en los próximos años el incentivo del precio adicional de \$us. 150 por tonelada métrica puede crear expectativas y acciones contraproducentes para los mismos productores, puesto que el incentivo podría generar sobre producción y, consecuentemente, disminución de los precios de cacao a futuro.

6.6. Características del Mercado de Cacao en Bolivia

En Bolivia, existen 3 regiones productoras de cacao. La más grande e importante se encuentra en Alto Beni en el departamento de La Paz. Asimismo, se ha plantado cacao en el Chapare como parte de los programas de desarrollo alternativo en zonas cocaleras y, por último, existe una cantidad importante de cacao silvestre en el departamento de Beni en la región de Baures que recientemente se está recolectando y exportando. Estimaciones recientes dan cuenta de aproximadamente 8.8 mil hectáreas de cacao cultivado en Bolivia y otras 8.4 mil hectáreas de cacao silvestre en cinco departamentos del país (CIPCA, 2007). La región del Alto Beni da cuenta del 67% de la superficie cultivada de cacao en Bolivia, mientras que la región de Baures (Beni) se encuentra el 68% del cacao silvestre (véase siguiente cuadro).

Las variedades de cacao que se producen no son necesariamente aromáticas. Recién se está haciendo ensayos sobre cualidades aromáticas de variedades del Alto Beni, donde recolecta y transforma el cacao la cooperativa El Ceibo. En todo caso se distinguen las variedades Forastero, Trinitario, Criollo, CNN-51 y las variedades silvestres.

Actualmente, no hay muchas empresas comercializadoras de cacao en Bolivia. Solo se distinguen El Ceibo que cuenta con más de 30 años de experiencia, CIAB que tiene su sede principal en la ciudad de La Paz y cuenta con una alianza estratégica con REPSA que es de reciente creación y recolecta cacao silvestre en territorios indígenas en el Beni. Por último, se ha constituido la empresa Chocolate Tropical que también es de reciente creación y es resultado de una iniciativa privada propuesta en el marco de los programas de Desarrollo Alternativo del Chapare Cochabambino.

Al igual que las comercializadoras, tampoco existen muchas industrias que estén abocados a la producción de chocolate en Bolivia. Las más importantes en nuestro medio son: Chocolates Breick que lleva en el mercado más de 25 años en el mercado boliviano ofertando distintas líneas de chocolate, aunque gran parte de su materia prima es importada del Ecuador. El Ceibo, en cambio, viene expandiendo su producción y exportación. Además cuenta con 30 años de experiencia en el mercado boliviano y ha sido objeto de varios premios por constituirse en una cooperativa modelo, a pesar de los problemas propios que tienen las cooperativas al crecer y enfrentarse al mercado internacional.

Por otra parte, la Industria Cónдор esta ubicada en la ciudad de La Paz y es considerada como una industria pequeña administrada por una familia. Los chocolates Para Ti y Taboada tienen sus plantas en la ciudad de Sucre y recientemente han expandido su producción de chocolate atendiendo mercados del eje central de Bolivia. En cambio, la industria Harasic esta en Oruro y atiende un mercado muy pequeño, esencialmente de repostería. Por ultimo, se ha abierto recientemente la empresa Princesa, en la ciudad de Santa Cruz, la cual vende chocolate para zonas calidas y tropicales.

Sobre producción, no hay estimaciones confiables sobre la cantidad producida de cacao y menos de chocolate en el mercado boliviano. Sin embargo, algunas estimaciones de expertos e instituciones dan a conocer que se produce entre 1900 y 2250 TM al año (FNN 2007, CIPCA 2006). Y que del total producido a nivel nacional, aproximadamente el 85% del cacao es obtenido de Alto Beni, esencialmente por medio de la Cooperativa El Ceibo. Es más, solo la producción de El Ceibo es de aproximadamente 670 toneladas métricas y exporta dos tercios de su producción (como 450 TM) y solo un tercio es comercializado localmente en diferentes líneas de producción. Asimismo, se estima que solo el 10% de las exportaciones de El Ceibo se realizo a través de comercio justo y, por tanto, con un precio Premium.

Cuadro No. 11
Estimación de la Superficie con Cacao Orgánico y Silvestre en Bolivia
(En Hectáreas)

Regiones	Cultivado	Silvestre
LA PAZ	6.630	1.174
<i>Alto Beni</i>	6.000	50
<i>Apolo</i>	80	
<i>Caranavi</i>	20	
<i>Ixiamas</i>	30	70
<i>Parque Madidi</i>	350	800
<i>San Buena Aventura</i>	150	60
<i>TCO Tacana</i>		194
SANTA CRUZ	208	135
<i>Ascensión de Guarayos</i>	10	10
<i>Buena Vista</i>	25	50
<i>Porongo</i>		5
<i>San Carlos</i>	10	20
<i>Santa Rosa</i>	30	30
<i>Urubichá</i>	133	20
COCHABAMBA	700	650
<i>Chimoré</i>	150	150
<i>Puerto Villarroel</i>	350	300
<i>Villa Tunari</i>	200	200
PANDO	331	230
<i>Gonzalo Moreno</i>	122	100
<i>Río Beni</i>	77	50
<i>Río Orthon</i>	132	80
BENI	983	6.247
<i>Baures</i>		5.745

<i>Cercado</i>	10	
<i>Guayaramerín</i>	196	
<i>Puerto Cabinas</i>		
<i>Rurrenabaque</i>	50	
<i>Riberalta</i>	286	
<i>Reyes</i>		
<i>San Ignacio de Mojos</i>		159
<i>San Francisco</i>	4	26
<i>TIPNIS</i>		126
<i>TIM</i>	246	
<i>TIMI</i>	191	191
Total General	8.852	8.436

(*) Datos preliminares al 2006

Fuente: CIPCA, Documento de Trabajo Diagnostico de Cacao. La Paz – Bolivia, 2007

A pesar de la buena calidad del cacao boliviano, el subsector no se está expandiendo de acuerdo a las oportunidades que encierra el mercado internacional de cacao orgánico y cacao convencional. Lastimosamente, la baja producción del cacao en Bolivia esta asociada a los bajos rendimientos obtenidos por hectárea cultivada. En la actualidad el rendimiento del cacao esta en el orden de 300 kilos por hectárea, cuando en países como el Ecuador se llega a 1,500 kilos por hectárea. En sistemas agroforestales el rendimiento por hectárea esta entre 300 y 650 kilos por hectárea.

Por años, el programa de Desarrollo Alternativo ha apoyado el sector cacaotero de manera indirecta, trayendo asistencia técnica y capacitando a los productores en el manejo de sistemas agroforestales, poda y combate de enfermedades del cacao en Bolivia. A pesar de los programas de apoyo implementados entre los agricultores de Alto Beni, los frutos son inciertos por el descuido de los productores y la forma de manejo de sus plantaciones. Lastimosamente, la dirigencia de El Ceibo no ha establecido –vía precios- los incentivos necesarios para una mayor participación de sus socios y otros agricultores en la recolección de cacao en la zona de Alto Beni y la introducción de un manejo más eficiente del cacao en sus propiedades. Menos la ampliación de sus plantaciones, teniendo propiedades consolidadas pero no aprovechadas. Estimaciones al respecto de algunos expertos dan cuenta que el uso de la propiedad de los colonizadores no llega ni al 20% del total su extensión.

A continuación se resume los problemas más importantes por eslabón de producción de la cadena productiva del cacao en Bolivia. Los problemas han sido expuestos en distintos estudios y documentos técnicos del sector.

Eslabón	Principales Problemas
---------	-----------------------

Producción	<ul style="list-style-type: none"> • Bajo rendimiento del cacao en zonas productivas (Alto Beni y Chapare) • Densidad de siembra es aun muy baja. • Manejo discontinuo de plantaciones por parte de productores • Ausencia de programas de poda y manejo agroforestal para cacao • Por años ha existido monoposonio por parte de la Cooperativa el Ceibo, lo que desincentiva a los productores a incrementar producción vía productividad • Asistencia técnica deficiente o no de muy buena calidad (lo ha reportado el propio CATIE y también lo reclaman los productores). • El cultivo tecnificado está esencialmente orientado a la producción orgánica • Los productores que reciben asistencia técnica de El CEIBO y/o han recibido asistencia del CATIE, PATAGC y otras entidades de desarrollo solo han aplicado parte de las recomendaciones tecnicas, es decir, las labores directamente relacionadas al cumplimiento de la certificación orgánica visible como limpieza y poda; en cambio no hacen incorporación de abonos orgánicos, prácticas de preparado de compost, prácticas de control de plagas y enfermedades, etc.
Transformación	<ul style="list-style-type: none"> • La Planta de procesamiento de cacao de El Alto trabaja a 100% de su capacidad y desde el año 2006 a 2 turnos de trabajo. Anualmente procesa 700 Toneladas a una capacidad de 3 TM/día. • En el proceso de transformación existen varios cuellos de botella que no permite producción ni calidad optima.
Comercialización	<ul style="list-style-type: none"> • El surgimiento de nuevas empresas recolectoras de cacao ha desatado problemas de abastecimiento (temporal) a la industria. • La competencia ha desatado nueva escala de precios por grano de cacao, con perdida aparente de lealtad de los socios de la cooperativa.

7. Modelo de Identificación de Actores Principales con Mayor Potencial

Para identificar las mejores prácticas que se ejecutan en este momento dentro del universo de empresas exportadoras de alimentos gourmet, orgánicos y Fair Trade de La Paz y en general de Bolivia, es que se propuso un modelo de análisis, que proporcionó elementos de información importantes, para extraer luego las mejores conductas, especialmente dirigidas a identificar buenas prácticas de las empresas que ya están exportando con éxito en dichos mercados.

El objetivo en general fue identificar aquellas empresas que han logrado obtener un alto valor agregado dentro de los productos estudiados. Para la quinua, sería encontrar empresas u organizaciones que estuvieran vendiendo un valor alto de venta del grano de quinua, derivados como hojuelas, harinas, fideos, pipocas y/o productos que lleven marcas propias y sean considerados especiales en base de quinua. Para el cacao, encontrar empresas u organizaciones que estuvieran vendiendo un valor mayor en el cacao en grano, licor de cacao, manteca de cacao, polvo de cacao y todas las formas de productos de cacao como chocolates con marca propia y sean considerados especiales en base de cacao. Para el café, encontrar

empresas u organizaciones que estuvieran vendiendo el valor mayor en café en grano verde, café molido, café torrado, café tostado, café envasado, con marcas propias, productos derivados del café y cafés considerados especiales.

Este modelo propuesto, considera especialmente que ya hay empresas bolivianas que están exportando con relativo éxito en el mercado mundial. Dichas empresas tienen un comportamiento distinto al resto de empresas que recién están ingresando a los mercados de estos productos. A la vez se distinguen por tener mercados asegurados, ya de varios años y que también están logrando sobresalir en la generación del valor agregado. Es decir, logran obtener un “mayor precio” sobre el resto de empresas que también están en el mismo sector pero que no logran dicha experiencia.

Se entiende que el valor agregado es “*la expresión que se utiliza para definir la cantidad que se incorpora al valor total de un bien o servicio en las distintas etapas del proceso productivo, de distribución y de comercialización*”.²⁹ Valor que a la vez ganan al ofrecerse a un canal de ventas especial que para ingresar requiera alguna condición que genera mayor valor, como la certificación orgánica, Fair Trade o Kosher, etc.

Otra forma de agregar valor es ofrecer producto más elaborado, dirigido directamente a compradores de mayoristas importadores, quienes generalmente son los que tienen mayores posibilidades financieras de generar valor por el solo hecho de poder importar productos en cantidades equivalentes a contenedores y luego venderlo en forma fraccionada a dichos compradores. Cualquier forma de valor agregado que en la práctica se esté realizando, debería ser identificada primero en base al precio pagado por los importadores, donde, mientras más se paga en el mismo rubro o partida arancelaria, significará que la empresa está obteniendo mejor precio ejecutando o “mejores” acciones que el resto de las empresas u organizaciones.

Por otro lado, es importante resaltar el hecho de que el modelo planteado en este estudio es un modelo que tiene base a partir de datos de las exportaciones de los últimos dos años, con lo que se puede decir que está basado en el desempeño real de las empresas. Si se encuentra a las mismas empresas con un desempeño notable en dos gestiones seguidas, es muy probable que mantengan ese desempeño durante nuevas gestiones. Por tal razón está justificado que se puede escoger empresas de los datos de exportación del 2005 y 2006.

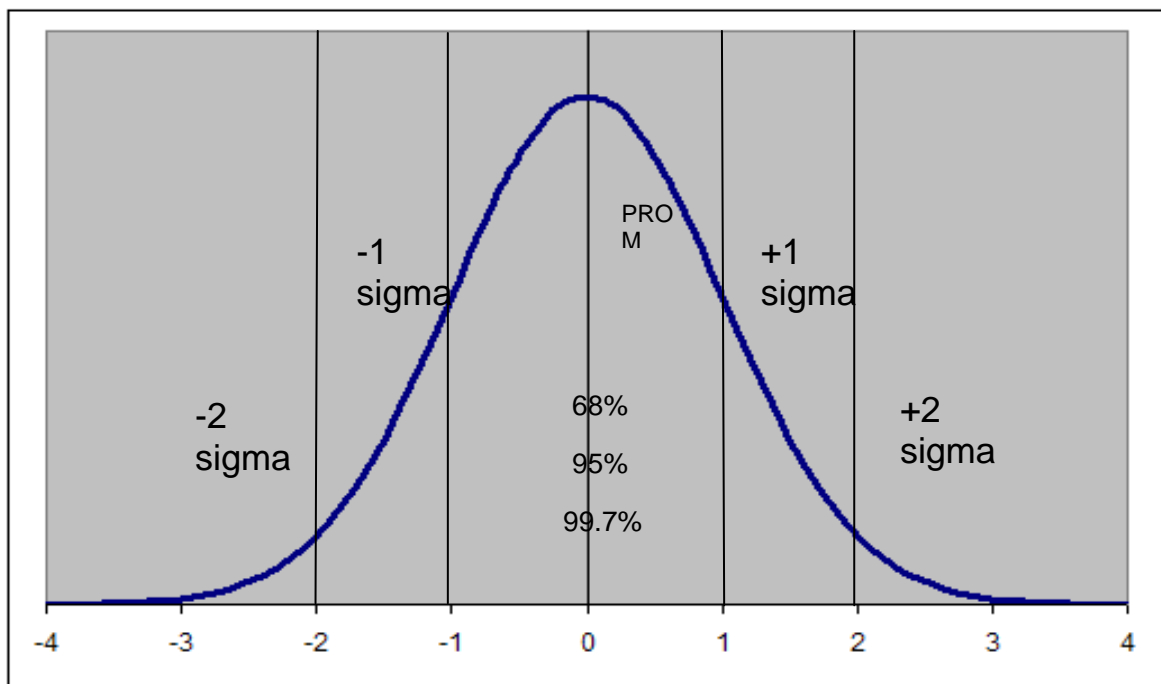
A la vez, el desempeño determina la realidad de cada empresa, cuando se la observa con una óptica externa, puesto que lo importante es que muestra resultados. Dichos resultados son más objetivos que los análisis de diagnóstico de una empresa por un lado o entrevistas con los directores por otra. De hecho, engloba la preparación y la competitividad de las empresas.

Finalmente, se elige el parámetro de selección de las empresas, el cual es la variable denominada Precio Unitario Promedio Anual, que se obtiene del valor anual de las exportaciones dividido por el volumen anual exportado en cada gestión. Dado que esa es la base de datos disponible³⁰. Dicho parámetro, está reportado para cada mercado diferente de cada exportador y se asume que responde a una distribución normal. Las distribuciones normales tienen propiedades que se pueden usar para elegir las empresas que muestran un mejor desempeño. Dada la distribución normal, incluso se podría elegir como los seleccionados oficiales de empresas que representan a empresas de excelente desempeño a las que están por encima de más de dos sigma (véase siguiente figura).

Figura 1. Distribución Normal Aplicada

²⁹ http://es.mimi.hu/economia/valor_agregado.html

³⁰ Datos de exportación obtenidos de CANEB



Simplemente para recordar, la curva normal es una distribución de probabilidades que tiene una forma de hongo invertida. Se expresa desde un conjunto de datos de los cuales se obtiene su promedio y su desviación estándar. Estos dos parámetros son los necesarios para poder dibujar las curvas normales. Hay curvas normales más planas y otras más altas. En el primer caso, la distribución de los datos es más alejada, mientras que en las curvas altas, la distribución de los datos es más cercana. El centro de dicha distribución es el promedio y la desviación estándar es el sigma.

Las curvas normales llegan a tener un máximo de 3 sigmas hacia la derecha y tres sigmas hacia la izquierda como descriptores de la distribución. En todo caso, lo que está debajo de la curva normal son las probabilidades de encontrar dichos puntos en cualquier posición. Por ejemplo, un dato a x distancia del promedio hacia la derecha, significa que tendrá una probabilidad de ocurrir en base a los descriptores del universo de la curva normal $f(x)$. Por lo tanto, precios unitarios mayores a uno sigma tienen el 68% de ocurrencia, mientras que los precios unitarios mayores a dos sigma tienen el 95% de probabilidad de ocurrir. Finalmente los precios unitarios mayores a tres sigma tienen el 99.7% de probabilidad de ocurrir. Por esta razón es muy importante basarse en la distribución normal y elegir aquellas empresas cuyo desempeño ha sido superior a uno sigma primero y a dos sigma como seguros de que su desempeño ha sido excelente para estudiar sus características internas y sacar conclusiones sobre hacia dónde deben ir las empresas de cada sector para tener éxito.

El precio unitario mayor en cada sector es un indicativo de mejor rentabilidad del negocio, asumiendo que no hay secretos en ninguna industria y que cada una tendrá costos similares dentro de una misma categoría arancelaria. Por lo tanto, aquellas que vendan por más arriba del precio promedio, del mismo producto significan que están obteniendo una saludable rentabilidad y flujo de caja que aquellas que están en el promedio o menor al promedio. Por otro lado, se puede concluir que aquellas que están vendiendo arriba de uno sigma, también tienen el potencial de mantenerse desempeñándose igual en siguientes gestiones y que han encontrado clientes que seguramente reconocen los servicios agregados que le ofrece.

Este es un hecho evidente especialmente en países desarrollados, donde está identificada la desventaja de que: “Los mercados LOHAS son exigentes en calidad y estabilidad en la oferta de productos. Este aspecto limita la reacción inmediata de la oferta, y requiere un proceso de aprendizaje”³¹ como es el caso del sector exportador boliviano. Esto debido a que las empresas exportadoras, la mayoría son aún empresas pequeñas, con emprendedores y asociados que tienen mucho corazón para seguir adelante y no necesariamente están aplicando acciones que empresas en mercados más desarrollados ya aplican. Por lo tanto, se seleccionará las empresas que estén arriba de uno sigma para entrevistar.

Para la entrevista, se ha preparado una encuesta del tipo Modelo de Potencialidad Empresarial. Este tipo de Modelo produce un perfil de empresa, fácil de mostrar su situación de desarrollo comparativamente con un modelo ideal de empresa que tiene mejores prácticas. El Modelo establece en las distintas áreas empresariales, tres categorías, una contemplando una mejor práctica, otra una práctica media y finalmente una peor práctica. De tal forma que si una empresa entrevistara estuviera aplicando las mejores prácticas entonces tuviera una alineación de resultados para cada área de tal forma que su perfil sería lineal. De esta forma se podrá tener en forma gráfica, una primera impresión del perfil de cada empresa vía la visualización de sus resultados, sin necesidad de ir más profundo en la investigación o diagnóstico de cada empresa.

Se ha seleccionado las siguientes áreas de investigación para este informe, Internamente dentro de la organización: a) Área de Marketing, b) Área de RRHH y Estructura Organizacional (EO), c) Área de Finanzas, d) Área de Operaciones y e) Área Estratégica. Luego se prepara las percepciones acerca de los siguientes temas externos a la organización: a) Área de Demanda, b) Área de Competencia, c) Área de Infraestructura, d) Área de Seguridad Jurídica, e) Área de financiamiento, f) Área de instituciones de cooperación y finalmente g) sobre potencial de realizar alianzas.³²

8. Resultados del Análisis Estadístico de las Exportaciones

8.1. Análisis del Sector Café.

En base a las estadísticas de exportación de café para las gestiones 2005 y 2006³³, en las partidas arancelarias NANDINA correspondientes a los productos relacionados con Café, hacemos una primera discriminación sobre la significancia o no de las exportaciones. Es decir, aquellas partidas que solamente tengan un solo actor o que la exportación haya sido por un valor menor o igual a \$us 1,500.-, es que se considera no significativa para los fines de este estudio. Es muy probable que dichas exportaciones sean iniciales o sean muestras grandes, que generan solamente el inicio de relaciones comerciales a concretarse en el futuro.

Cuadro No.
Resumen de Transacciones, Valor y Volumen de las Exportaciones de Café
(2005 y 2006)

NANDINA	DESCRIPCION	NUMERO DE TRANSACC. SIGNIF./ EMPRESAS 2005	NUMERO DE TRANSACC. SIGNIF./ EMPRESAS 2006	VOL. 2005 TM	VAL. 2005 MIL \$US	VOL. 2006 TM	VAL. 2006 MIL \$US
0901119000	CAFE SIN TOSTAR EN GRANO	100 / 39	95 / 38	5 299	11 191	5 525	13 863
0901900000	CASCARA Y	0 / 0	4 / 4	0	0	93	267

³¹ Las Culturas Creativas: Una oportunidad de construir la oferta exportable boliviana ara una demanda mundial creciente. Fundación Nuevo Norte, Elaborado por Gilberto Hurtado y Andrés Torres, (1er borrador), Marzo 2007

³² Ver Modelo de Potencialidad Empresarial en Anexo 1.

³³ Ver Anexo 2

CASCARILLA DE CAFÉ							
0901120000	CAFÉ SIN TOSTAR DESCAFEINADO	0 / 0	0 / 0	0	0	0	0
0901211000	CAFÉ TOSTADO EN GRANO	1 / 1	0 / 0	1	7	0	0
0901212000	CAFÉ TOSTADO MOLIDO	1 / 1	1 / 1	1	7	0	2

Elaboración Propia

De acuerdo al resumen de más arriba, las exportaciones más significativas están concentradas en café sin tostar en grano, que son las exportaciones de café orgánico verde, en bolsas de 60 kg., prácticamente sin mayor procesamiento. Dicho café es certificado orgánico, café especial y café fair trade.

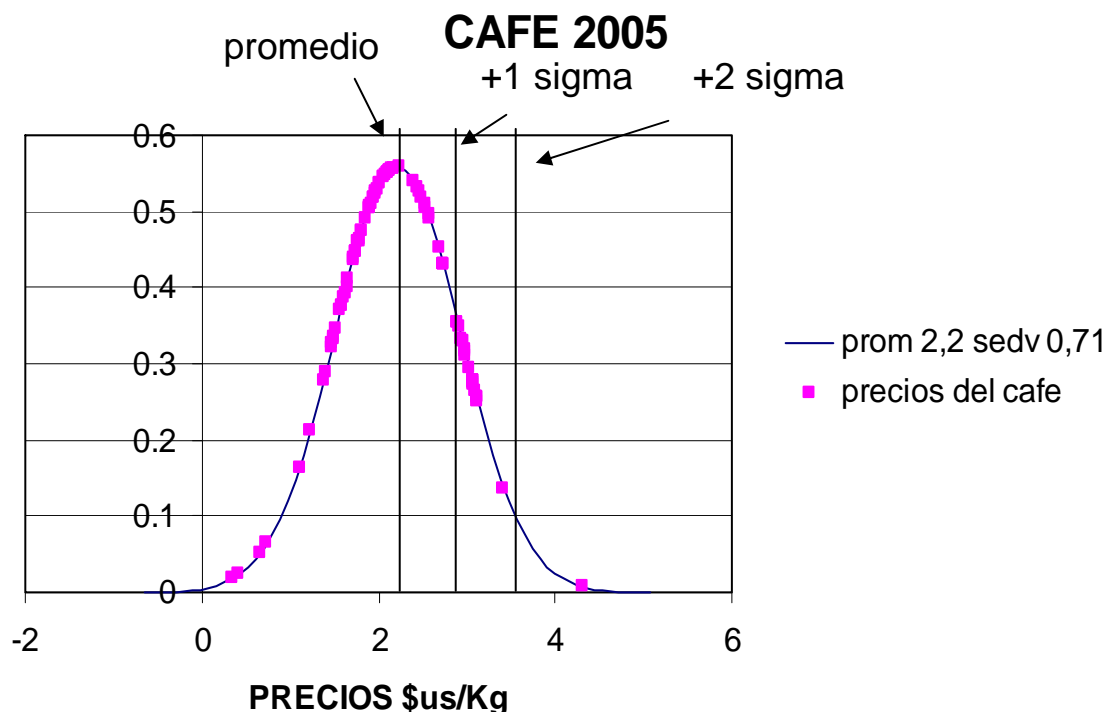
Se puede observar que hay una tendencia a que decrezcan el número de exportadores de 39 el 2005 a 38 el 2006. Siendo que el número de transacciones significativas (mayores a \$us 1500.-), decrece de 100 el 2005 a 95 el 2006. Cabe aclarar que cada transacción es un dato registrado en las estadísticas por país de cada exportador, es así que en promedio cada exportador está enviando a más de dos países distintos. Sin embargo, hay que resaltar que el valor de las exportaciones se eleve un 24%, que es realmente importante. Sin embargo el volumen exportado de la gestión 2005 a la gestión 2006 crece levemente un 4% de una gestión a otra.

Por otro lado hay que destacar que dentro de las partidas arancelarias de cafés con valor agregado, aún no se tienen experiencias significativas. Solamente son envíos de muestras o ventas muy puntuales pequeñas que no generan un tratamiento significativo dentro del alcance del estudio. Lastimosamente, aún no producimos nada con valor agregado en el sector del café.

La selección de empresas para entrevistar en el sector cafetalero se hará de acuerdo a la selección de empresas que hayan tenido transacciones arriba de 1 sigma en la partida CAFÉ SIN TOSTAR EN GRANO, para las gestiones 2005 y 2006. Con relación a la partida de CASCARA Y CASCARILLA DE CAFÉ, se solicitará entrevista a las 4 empresas u organizaciones que muestran resultados interesantes en dicha partida.

El resultado del análisis de sigmas para el año 2005 es el siguiente:

DISTRIBUCION DE PRECIOS UNITARIOS



RESULTADO NUMERICO 2005

Promedio	2.22
Sigma	0.71
+ 1 Sigma	2.93
+ 2 Sigma	3.65

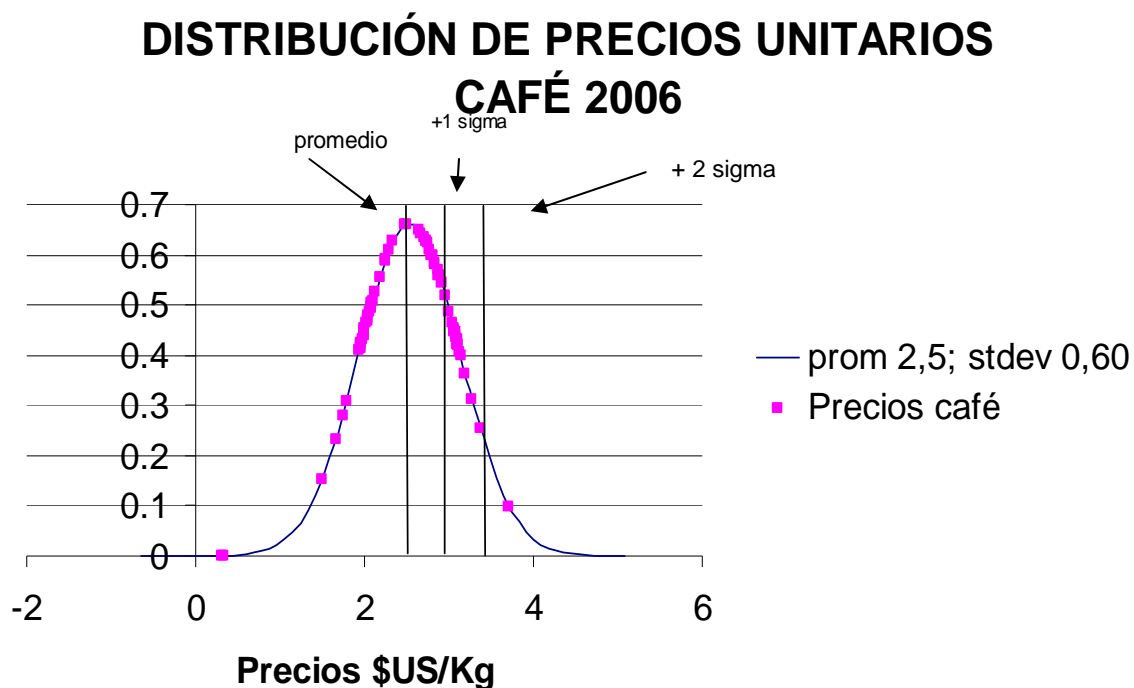
Como se puede observar en la gráfica de distribución normal para el Café y la gestión 2005, el precio promedio de la gestión fue de \$us. 2,22 por kilogramo de café en grano verde. Equivalente a \$us 1,01 por libra. En este precio se han vendido los cafés especiales y certificados de Bolivia.

Se destaca que ha habido empresas u organizaciones, como se puede apreciar en la gráfica, que han realizado transacciones a precios unitarios promedio anuales mayores al promedio de \$us. 2,22, mayores a 1 sigma \$us 2,93 e incluso hay una transacción mucho mayor a 2 sigma por \$us 3,65.

La transacción que es mayor a 2 sigma es una transacción realizada por la empresa ECOGREZ SRL, quienes han logrado vender el kilogramo de café en \$us 4,31. Un precio excepcional para un café boliviano. Pero el problema está en que solamente se han vendido 1,472 kilos de este café, por un valor de \$us 6 342.-, nada comparado a los 11 millones de dólares que se vendieron en el año 2005. El mercado al cual ha llegado este café, es el mercado de cafés especiales, auspiciado por el programa de Tasa de Excelencia y que ha logrado promocionar nuestros cafés para posicionarlos como cafés de buena calidad.

Al igual que esta empresa, ha habido otras empresas que han logrado vender en esta gestión a valores mucho mayores 2 sigma. Por ejemplo, la Asociación de Cafés Especiales de Bolivia (ACEB) tiene registrados valores de precios promedio anuales por transacción de \$us 14,62, en cantidades de 4,172 kilos por un valor de \$us 61,002.-, con lo que muestra que esta asociación merece ser entrevistada. Este desempeño es excelente, comparado al promedio de la gestión.

Los siguientes son los resultados de la gestión 2006:



RESULTADOS NUMÉRICOS 2006

Promedio	2.54
Sigma	0.60
+ 1 sigma	3.14
+ 2 sigma	3.74

En la gestión 2006, el precio promedio anual del café del sector fue de \$us 2,54, lo que equivale a un precio reconocido para el café boliviano de \$us 1,15 la libra, lo cual ya muestra un incremento en el precio unitario reconocido por el mercado internacional del 14%, de una gestión a la otra. Esto muestra un mejor desempeño del sector desde el punto de vista de precio, aunque como se vio en las estadísticas, la producción prácticamente no se incrementó.

En la gestión 2006, la curva está más alta que en la gestión 2005, de tal forma que la desviación estándar es menor, representando una menor dispersión de los precios durante esta gestión. El precio a 1 sigma es de \$us 3,14 y el precio a 2 sigmas es de \$us 3,74. De igual forma como en la gestión 2005, se puede ver que hay una empresa que ha vendido a precios mayores a los de 2 sigma, dicha empresa es ACEB, quienes

han realizado tres transacciones a precios muy por encima de 2 sigma. Por ejemplo en su mayor transacción han obtenido un precio de \$us 9,94 por kilo de café especial, vendiendo 14,130 kilos por un valor de \$us 137,202.-, lo cual es muy destacable. Es una empresa seleccionada para una entrevista y revisar lo que están haciendo bien.

La siguiente lista son las empresas seleccionadas por haber estado con ventas a precios mayores a + 1 sigma y a precios a + 2 sigma incluyendo las dos gestiones 2005 y 2006:

**Cuadro No.
Lista de Empresas Seleccionadas para Entrevista
En el Sector Café**

<i>EMPRESA</i>	<i>PRECIO UNITARIO \$us/Kg</i>	<i>LOCALIZ.</i>
ACEB 14.62	14.62	LA PAZ
AGROECOLOGIA ANDINA ECOGREZ S.R.L.	4.31	LA PAZ
A.I.P.E.P. ASOC.INT.DE PROD.ECO. DE	3.31	LA PAZ
AGRICABV S.A.	3.6	LA PAZ
CELCCAR LTDA.	3.06	LA PAZ
CENT. DE ASOC.PRODUCTORES DE CAFÉ	2.99	LA PAZ
CIAPEC LTDA./COOP. INT. AGRI. DE PR	3.06	LA PAZ
COOP. AGRIC. VILLA ORIENTE LTDA.	3.06	LA PAZ
COOP. AGROP. MEJILLONES LTDA.	2.98	LA PAZ
COOP. INT. AGRIC.NUEVA ALIANZA LTDA	3.06	LA PAZ
COOP.AGROP.COMERC.ALTO SAJAMA LTDA.	3.02	LA PAZ
COOP.INTEG.AGROP.ANTOFAGASTA LTDA.	3.11	LA PAZ
CORACA-RI	2.94	LA PAZ
CORPUS CRISTHY ILLAMPU LTDA	3.07	LA PAZ
RAINFOREST EXQUISITE PRODUCTS	3.37	LA PAZ
SAITE SRL.	3.06	LA PAZ
UNION PRO AGRO	3.12	LA PAZ
VICOPEX S.R.L.	3.71	LA PAZ

Aquellas empresas con color amarillo, son las empresas que han vendido en precios mayores a +2 sigma y el resto de empresas son las que han vendido en + 1 sigma durante las dos gestiones.

8.2. Análisis del Sector Cacao.

En base a las estadísticas de exportación de cacao para las gestiones 2005 y 2006³⁴, en las partidas arancelarias NANDINA correspondientes a los productos relacionados con Cacao, nos encontramos con una situación completamente diferente a la del café. En realidad hay muy pocos actores dentro de la lista de exportadores de productos relacionados con el cacao, como se muestra en la siguiente cuadro:

³⁴ Ver Anexo 2

Cuadro No.
Resumen de Transacciones, Valor y Volumen de las Exportaciones de Café
(2005 y 2006)

NANDINA	DESCRIPCION	NUMERO DE TRANSACC. SIGNIF./ EMPRESAS 2005	NUMERO DE TRANSACC. SIGNIF./ EMPRESAS 2006	VOL. 2005 TM	VAL. 2005 MIL \$US	VOL. 2006 TM	VAL. 2006 MIL \$US
1801001900	CACAO EN GRANO	4 / 2	5 / 2	283	534	264	529
1802000000	CASCARA DE CACAO	1 / 1	1 / 1	3	3	40	33
1803100000	LICOR DE CACAO	0 / 0	1 / 1	0	0	53	178
1804000000	MANTECA DE CACAO	2 / 1	3 / 1	239	667	131	634
1805000000	CACAO EN POLVO	6 / 1	4 / 1	63	250	80	297
1806100000	CACAO EN POLVO CON AZUCAR	0 / 0	0 / 0	0	0	0	0

Elaboración Propia

De acuerdo al resumen de más arriba, hay una significativa exportación de cacao en grano, de manteca de cacao y de cacao en polvo para la gestión 2005 y los mismos productos, más el licor de cacao para la gestión 2006. Sin embargo, solamente hay un exportador que ha realizado estas transacciones durante las dos gestiones analizadas: La cooperativa El Ceibo. Por esta razón, se deberá entrevistar directamente a dicha cooperativa en el sector del cacao. También existe un segundo exportador de granos de cacao en las estadísticas, la empresa *Rainforest Products SA* (REPSA), la cual vende producto a menor precio promedio que El Ceibo. Si bien su experiencia es muy interesante ya que está ligada al cacao certificado como silvestre, aún su desempeño está por debajo de El Ceibo.

Se puede observar también, que el volumen de ventas de cacao en grano está decreciendo en 7% del 2005 al 2006, lo mismo que en valor 1%. Sorprende a la vez que el producto de valor agregado manteca de cacao haya decrecido del 2005 al 2006 en 45%, aunque el valor exportado solamente haya decrecido un 5%. Cuando ha habido un sustancial aumento de precios en la manteca de cacao. Por otro lado, en el cacao en polvo no ha sucedido lo mismo, sino que ha habido un aumento de exportaciones en volumen del orden del 27%, pero en valor ha crecido la exportación en 19% solamente, mostrando un decremento en el precio promedio anual de venta. Finalmente podemos comentar que ya se ha empezado a exportar licor de cacao como un producto de valor agregado muy importante, aunque las exportaciones solamente alcancen a \$us 178 mil dólares americanos. De nuevo, para todos estos nuevos productos El Ceibo es el único exportador.

8.3. Análisis del Sector de Quinua.

En base a las estadísticas de exportación de la quinua, para las gestiones 2005 y 2006³⁵, en las partidas arancelarias NANDINA correspondientes a los productos relacionados con quinua, se realiza una primera discriminación sobre la significancia o no de las exportaciones. Es decir, aquellas entradas que solamente tengan un solo actor o que la exportación haya sido por un valor menor o igual a \$US 1,500.-, es que se considera no significativa para los fines de este estudio. Es muy probable que dichas exportaciones sean iniciales, al igual que en el caso del café, o sean muestras grandes, que generan solamente el inicio de relaciones comerciales a concretarse en el futuro.

³⁵ Ver Anexo 2

Cuadro No.
Resumen de Transacciones, Valor y Volumen de las Exportaciones de Quinua
(2005 y 2006)

NANDINA	DESCRIPCION	NUMERO	NUMERO	VOL. 2005 TM	VAL. 2005 MIL \$US	VOL. 2006 TM	VAL. 2006 MIL \$US
		DE TRANSACC. SIGNIF./ EMPRESAS 2005	DE TRANSACC. SIGNIF./ EMPRESAS 2006				
1008901900	QUINUA EN GRANO	70 / 16	91 / 25	4 776	5 560	7 647	8 914
1008909900	AMARANTO EN GRANO	11 / 6	8 / 6	123	133	101	126
1102900000	HARINA DE LOS DEMAS CEREALES	6 / 4	6 / 7	36	46	101	133
1104190000	PIPOCAS Y HOJUELAS (QUINUA, AMARANTO, CA#AWA)	4 / 2	3 / 1	12	20	11	21
1904100000	PRODUCTOS DE CEREALES TOSTADOS	12 / 7	9 / 2	40	161	31	133
1904900000	LOS DEMAS TOSTADOS DE CEREALES	8 / 5	13 / 7	85	142	88	111

Elaboración Propia

De acuerdo al resumen de más arriba, las exportaciones más significativas están concentradas en quinua en grano, que generalmente sale en envases de 25 kilos, multicapa y que es en su mayoría certificadas orgánicas y en menor proporción Fair Trade. Se puede evidenciar que existe un aceleramiento de las exportaciones de quinua de la gestión 2005 a la de 2006 con un crecimiento del 60%. Habiendo ingresado 56% nuevos exportadores en el mismo período, siendo que el volumen también aumentó en 60%. Esto muestra que el valor se conservó intacto durante las dos gestiones. También se puede evidenciar que aumentaron el número de transacciones en 30%, siendo que nuevos mercados se han abierto en el sector. Es evidente que hay un crecimiento acelerado del mercado.

Por otro lado, entre los productos derivados que están creciendo, se muestra que la partida arancelaria de harinas de quinua es la que demuestra un significativo crecimiento entre el 2005 y el 2006. Ha crecido en valor 189% y en volumen 180%. Se demuestra que existe una demanda acelerada de este producto y que a la vez ha crecido el número de exportadores en 75% de una gestión a la otra, seguramente atraídos por la relativa facilidad de realizar el molido del grano.

El resto de productos muestran un decrecimiento entre las dos gestiones, es decir por ejemplo AMARANTO EN GRANO, el cual es considerado un grano hermano de la quinua en sentido de su mercado, van juntos en su demanda. Ha decrecido en 18% en volumen, aunque en valor solamente ha decrecido en 5%. Quiere decir que su precio promedio anual ha aumentado.

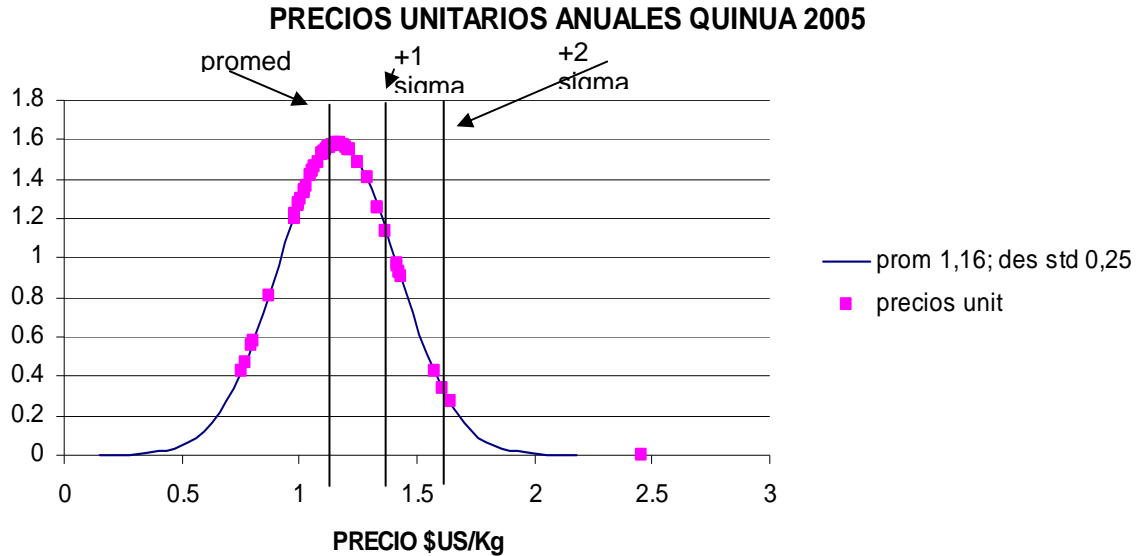
Por otro lado, las PIPOCAS Y HOJUELAS muestran que se han mantenido en su misma situación, pareciendo que no ha habido un mayor interés de los mercados en demandar dichos productos. En su mayoría esta categoría se usa para exportar solamente hojuelas y hojuelas precocidas de quinua.

Mientras que los PRODUCTOS DE CEREALES TOSTADOS, han decrecido en volumen 23% y en valor 17%. En su mayoría esta categoría arancelaria se usa para la exportación de insuflados de quinua sin endulzar ni procesar más allá del insuflado sólo. Y LOS DEMAS DE CEREALES TOSTADOS han crecido en volumen 4% pero en valor han decrecido 22%, generando un significativo deterioro del valor agregado de estos productos. En esta categoría arancelaria ingresan los insuflados preparados o procesados con endulzantes y otros que se asemejan a granolas.

La selección de empresas para entrevistar en el sector quintero, se hará de acuerdo a la selección de empresas que hayan tenido transacciones arriba de 1 sigma en la partida QUINUA EN GRANO, para las gestiones 2005 y 2006. Con relación a las demás partidas, se hará un listado de las empresas participantes

en dichos mercados, las cuales como están ya vendiendo productos de valor agregado, ingresan directamente en la lista de empresas para visitar.

El resultado del análisis de sigmas para el año 2005 en quinua en grano es el siguiente:

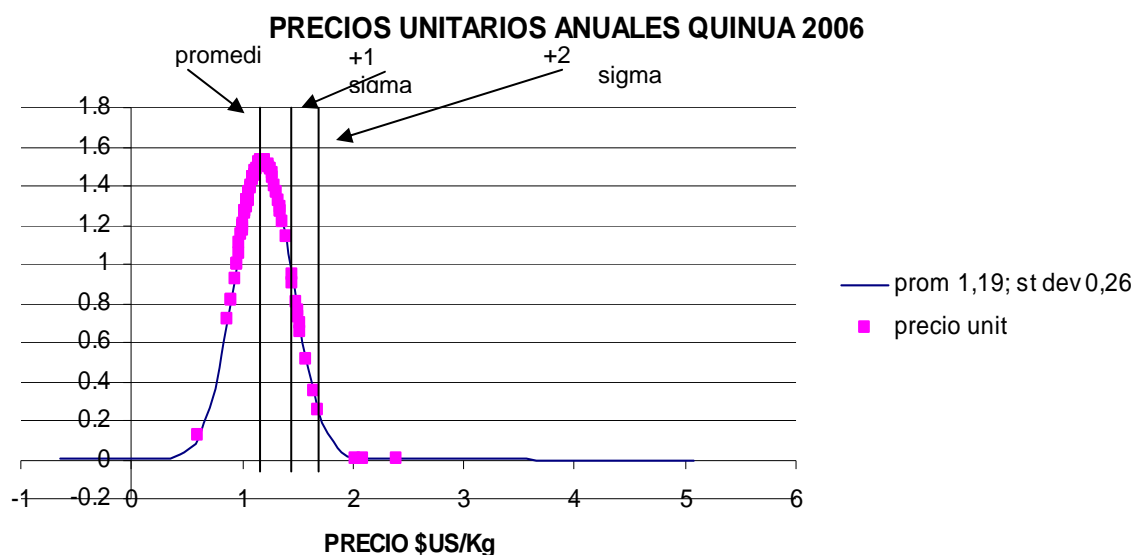


RESULTADO NUMERICO 2005

Promedio	1.16
Sigma	0.25
+ 1 Sigma	1.42
+ 2 Sigma	1.67

Como se puede observar en la gráfica de distribución normal para la quinua en la gestión 2005, el precio promedio de la gestión fue de \$us 1,16 por kilo ó \$us 1 160.- por tonelada métrica. Este es el precio en el que se ha vendido en promedio la quinua real certificada orgánica, fair trade y kosher. El precio en 1 sigma es de \$US 1 420.- por tonelada métrica y el precio en 2 sigma es de \$US 1 670.-. Se destaca que ha habido empresas u organizaciones que han vendido en más de 2 sigma, mostrando que puede existir ese nivel de valor agregado teniendo en cuenta el crecimiento de dicho mercado. La empresa que ha vendido en este precio arriba de 2 sigma es Coronilla SA, la cual ya es una empresa seleccionada para entrevistar. El valor vendido es de \$US 4 414.- por 1 800 kg. Siendo el precio de transacción de \$US 2,45 por kg. No es muy significativa esta cantidad, pero es de mucho valor.

Los siguientes son los resultados de la gestión 2006:



RESULTADOS NUMÉRICOS 2006

Promedio	1.19
Sigma	0.26
+ 1 Sigma	1.45
+ 2 Sigma	1.71

En la gestión 2006, el precio promedio anual de la quinua fue de \$us 1,19 lo que equivale a un precio por tonelada métrica de \$us 1,190.-. Lo cual significa que ha habido un incremento de valor reconocido por el mercado. Esto muestra que el sector en general está mostrando un mejor desempeño ya que se está incrementando el volumen, el valor y además el precio. La ley económica de a mayor demanda existe mayor precio se cumple en este sector. Es decir, que la oferta va a un ritmo de crecimiento menor que la demanda, de tal forma que la demanda hace presión sobre el precio, el cual sube de gestión en gestión. En este caso ha habido un aumento del 2.6%.

En el año 2006, el precio a 1 sigma fue de \$us 1,450 y el precio a 2 sigma fue de \$us. 1,710.- por tonelada métrica. En esta gestión se observa nuevamente transacciones que se han realizado mayores a 2 sigmas, las cuales corresponden a Coronilla SA en dos oportunidades y a ANAPQUI en una oportunidad. Transacciones que han registrado arriba de \$us 2,000.- el precio pagado por los clientes, demostrando que son dos organizaciones que deben ser visitadas.

La siguiente lista establece las empresas seleccionadas por haber estado con ventas a precios mayores a + 1 sigma y a precios a + 2 sigma incluyendo las dos gestiones 2005 y 2006:

**Cuadro No.
Lista De Empresas del Sector Quinoa Seleccionadas Para Entrevista**

<i>EMPRESA</i>	<i>PRECIO UNITARIO \$us/Kg</i>	<i>LOCALIZ.</i>
CORONILLA SOCIEDAD ANONIMA IND. COM	2.45	CBA
ANAPQUI	1.69	LA PAZ
CECAOT	1.45	POTOSI
QUINOA FOODS COMPANY S.R.L.	1.42	LA PAZ
PALACIOS ORTEGA ROSSIO	1.52	CBA
JATARIY	1.39	ORURO

Además de las siguientes empresas y organizaciones que venden valor agregado en las partidas arancelarias de derivados, de igual forma con precios mayores a 1 sigma, de mejor desempeño:

<i>EMPRESA</i>	<i>LOCALIZ.</i>	<i>PRODUCTO.</i>
QUINOA FOODS COMPANY S.R.L.	LA PAZ	Amaranto, Amaranto, pipocas y hojuelas, insuflados de cereales
IRUPANA ANDEAN ORGANIC FOOD S.R.L.	LA PAZ	
QUINOA/BOL SRL.	ORURO	Amaranto,
ANAPQUI	LA PAZ	harina de quinua
JATARIY IMPORT EXPORT SRL.	ORURO	harina de quinua
CENT.SERV.ARTESANAL LA KHOCHALITA	COCHABAMBA	insuflados otros
CORONILLA SOCIEDAD ANONIMA IND. COM	COCHABAMBA	insuflados otros
EXPORTACIONES SAYUBA S.R.L.	LA PAZ	insuflados de cereales:

Aquellas empresas con color amarillo, son las empresas que han vendido en precios mayores a +2 sigma y el resto de empresas son las que han vendido en + 1 sigma durante las dos gestiones.

8.4. Perfil de las Empresas Visitadas

A partir de las listas anteriores, se ha visitado las empresas seleccionadas de 1 subsector de quinua, caco y café a fin de establecer el perfil de cada empresa. A continuación se resume la información obtenida en forma matricial.

QUINUA								
Empresa	Entrevistado	Certificador	No. de empleados	No. de asociados	Zonas donde trabajan	Productos que venden	Países a los que exportan	Otras certificaciones
Coronilla S.A. (Cochabamba)	Sr. Jorge Navarro – Gerente de Comercialización Sr. Martha Wille (Gerente General)	* IMO-CONTROL	40	No aplicable		Insuflados, Snack, Fideos	Alemania, Francia, Inglaterra, Canadá, Israel, Brasil, Argentina, Nueva Zelanda y Australia	
JATARIY IMPORT EXPORT SRL. (Oruro)	Sr. Ivar Guzmán Torres - Gerente de Producción		32	No aplicable	Salinas 1 y 2, Ilica, San Cristóbal	Quinoa en grano (Real), procesada o perlada, insuflados	Francia	Euronat
Central Cooperativa Agropecuaria Operación Tierra Ltda. (CECAOT) (La Paz)	Sra. Vilma Vargas – Gerente General. Sr. Tomás Colque – Presidente CECAOT	* IMO-CONTROL * FLO-CERT	25	500 miembros en 14 cooperativas	Nor Lípez	Quinoa en grano	Francia, Holanda (continuos), Inglaterra, Chile, USA (esporádicos)	
QUINOA FOODS COMPANY (La Paz)	Juan Pablo Seleme -Gerente Propietario	BIO-LATINA	5	No aplicable	Salinas Garci Mendoza, Irupana y Padilla	Quinoa en grano (Real), procesada o perlada lista para consumo	Estados Unidos (principal mercado) e Israel. Abriendo mercado en Japón y Brasil	Kosher

CAFÉ Y CACAO								
Empresa	Entrevistado	Certificador	No. de empleados	No. de asociados	Zonas donde trabajan	Productos que venden	Países a los que exportan	Otras certificaciones
UNIÓN PROAGRO	Sr. Evaristo Hilari.– Presidente de la Asociación.	* BIO LATINA * FLO CERT * AMIGOS DE LAS AVES	35	237 miembros en 5 cooperativas	Caranavi	Café verde en grano	USA, Alemania y Japón	
CAFÉ Y CALIDAD (ANTES ACEB)	Sr. Carlos Zapata y Denis Jaldin - Gerente General y Gerente de Calidad		4	No aplicable	Bolivia, Perú, Honduras y otros	Servicios de programa Tasa de Excelencia		
EL CEIBO	Sr. Agustin Choque– Gerente Comercializa. .	*BOLICERT * FLO-CERT	130	800 miembros	Alto Beni	Cacao en grano, derivados	Suiza, UE, Japón, Nueva Zelanda, USA	

QUINUA					
ÁREA INTERNA					
Empresa	Área de Marketing	Área de RR y Estructura Organizacional	Área Finanzas	Área Operaciones	Área Estratégica
Coronilla S.A.	<ul style="list-style-type: none"> • Cuenta actualmente con un departamento de comercialización el cual es reciente. • Aspectos de mercadeo o marketing son, por lo general atendidos por los compradores de quinua o sub productos. • En el mejor de los casos, el 10% de la producción es comercializado en el mercado boliviano. Lo cual implica que el 90% de la producción es para la exportación. • El departamento de comercialización tiene previsto posicionarse en el mercado nacional con el 25% de la producción, a fin de contrarrestar ciclos del mercado internacional y obtener liquidez suficiente para nuevas inversiones y amortización de deudas. • El mercado objetivo es de alimentos para celíacos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Como SA, cuenta con un directorio que lo preside un familiar de Coronilla (Gerardo Willie). • Por misión y principios de la empresa, el 20% del personal es discapacitado (sordo mudos) y más del 50% mujeres. • La rotación de personal es baja en los mandos medios y planta de procesamiento. • La mayoría de los empleados de planta cuentan con experiencia y años trabajando en la empresa. • Existe escala salarial, después de periodo de prueba y contratación. Las normas de calidad exigidas por la empresa son difíciles de cumplir por parte de nuevos empleados. • Están ingresando a ISO 14.000, lo cual implica definir perfiles, tener sistemas de selección. 	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa cuenta con problemas de flujo de caja que no han sido resueltas íntegramente con la reconversión productiva realizada desde 1997 (Fideo por alimentos para el mercado celíaco). • La empresa desea expandir sus operaciones con nuevas inversiones. Cuenta con líneas de crédito de la Banca Comercial, pero los intereses son considerados excesivos y comprometerían la finanzas de la empresa. • En este sentido desean entrar a la bolsa con pagares de 8.5% imitando la experiencia de Naturaleza. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existe prácticamente la misma capacidad instalada, con la diferencia que la línea de productos ha cambiado. • Antes Coronilla era una empresa que producía esencialmente fideos tradicionales de harina de trigo. Ahora no produce fideos que contengan gluten de trigo. Por tanto, utiliza menos del 80% de su capacidad instalada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Coronilla no ha desarrollado nuevas líneas de producción en los últimos años. • A partir del 2007 están en el desarrollo de nuevos productos como papilla para bebés. • Esta nueva línea estratégica requiere de asesoramiento técnico puntual.

QUINUA					
ÁREA INTERNA					
Empresa	Área de Marketing	Área de RR y Estructura Organizacional	Área Finanzas	Área Operaciones	Área Estratégica
QUINUA FOODS COMPANY SRL	<ul style="list-style-type: none"> • Quien decide aspectos de marketing es el Gerente General, quien se encarga de los temas de comercialización también. • Ya se tiene una marca en la empresa y se está exportando a Israel bajo esta marca. A la vez dicha marca tiene 3 sku de tal forma que su presencia en los mercados destino es más importante. • Cuenta con un Agente representante en Israel. • En breve aumentarán el número de productos bajo la marca y a la vez abrirán nuevos mercados con nuevos Agentes Representantes 	<ul style="list-style-type: none"> • Como una empresa joven, que cuenta solamente con 5 empleados, todos están formalizados en planilla. • Cuenta con Estructura y Organización • Se tiene planeado para esta gestión iniciar un programa de evaluación de desempeño. 	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa tiene problemas de flujo de caja, debido al incremento de operaciones en este año • De 4 contenedores que enviaba al mes, pasará a enviar 8 contenedores. • Requiere financiar inversiones para su planta de derivados en El Alto. 	<ul style="list-style-type: none"> • La capacidad instalada en su planta de su proveedor en SGM, es del doble de la capacidad que estaba enviando, por lo que con mínimas inversiones ahora está en posibilidades de enviar 8 contenedores. • La nueva planta en el Alto, apoyará el cuello de botella que tiene la planta en SGM que es el personal de limpieza final. 	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa está gradualmente pasando a ser manejada como una empresa más formal. Para lo cual están elaborando un Plan Estratégico de 5 años con consultor externo.

CAFÉ Y CACAO					
ÁREA EXTERNA					
Empresa	Área Demanda	Área de Competencia	Área Infraestructura / Área de Seg. Jurídica	Área Financiamiento	Área Instituciones de Cooperación
UNION PRO AGRO	<ul style="list-style-type: none"> • Crece mayor al 35% 	<ul style="list-style-type: none"> • Amigos 	<ul style="list-style-type: none"> • Los tres principales son: caminos vecinales, Financiamiento para capital de operación e insumos orgánicos, incluyendo riego en la zona. • La seguridad jurídica no les influye en sus negocios 	<ul style="list-style-type: none"> • No son suficientes las fuentes de financiamiento ni adecuadas para ellos. • Demoran mucho y las tasas de interés son muy altas. 	<ul style="list-style-type: none"> • PDH y Visión Mundial • USAID
CAFÉ Y CALIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • No aplica 	<ul style="list-style-type: none"> • No aplica 	<ul style="list-style-type: none"> • No aplica 	<ul style="list-style-type: none"> • No aplica 	<ul style="list-style-type: none"> • USAID
EL CEIBO	<ul style="list-style-type: none"> • Crece mayor al 35% 	<ul style="list-style-type: none"> • Indiferentes son los únicos 	<ul style="list-style-type: none"> • No influye directamente, pero situación del país perciben que puede afectar negativamente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se financian principalmente de las entidades externas por más de 1 MM. • Consideran que los créditos en Bolivia son muy burocráticos 	<ul style="list-style-type: none"> • DED, AgroAcción, Trópico Húmedo

8.5. Conclusiones del Modelo de Potencialidad Empresarial

Una vez aplicado el Modelo, se tiene la información extraída de fuente primaria, que permite llegar a conclusiones en cada área. Especialmente referente al área interna, que contempla un pantallazo sobre el estado de desarrollo empresarial interno de cada organización entrevistada y que a la vez nos brinda la posibilidad de generalizar, ya que las entidades entrevistadas pertenecen a las organizaciones que están con un desempeño mejorado dentro de cada producto exportado, o ya están en la etapa de venta de productos de valor agregado en los productos estudiados.

Con respecto al área externa, que está relacionada con las percepciones de los entrevistados, también han sido muy importantes los aportes, de tal forma de obtener conclusiones sobre esta área, a partir de sus comentarios. Se vuelve a realzar que estas percepciones corresponden a empresarios que están realizando actividades del día a día y teniendo un desempeño medido bajo los criterios de precio establecidos al inicio del trabajo. Se tiene que valorar las percepciones de los emprendedores entrevistados ya que ellos perciben los factores externos como parte de las actividades que realizan para generar sus ventas. Los factores externos están relacionados a factores que se han considerado importantes de consultar entre los consultores y la Fundación Nuevo Norte.

Los factores externos se dividen en la percepción de cómo está la demanda del emprendedor primero. Si ésta crece, crece mucho o se mantiene estático. Luego sobre la competencia, sobre la rivalidad existente en su medio, si los percibe como amigos, indiferentes o enemigos a sus competidores. Luego los temas de infraestructura que más le afectan en su actividad, referidos como los caminos, la electrificación, el almacenamiento en las zonas de producción, el riego, los insumos agrícolas como abonos e insecticidas orgánicos, luego el financiamiento para inversión, financiamiento para capital de operación, recursos, recursos humanos calificados, servicios telefónicos, servicios de Internet, servicios bancarios en zonas donde trabajan y otros que ellos quisieran anotar. Luego, se les ha consultado sobre la seguridad jurídica, su percepción respecto a si les influye o no negativamente en su actividad, si hay fuentes suficientes de financiamiento, sobre la cooperación internacional, si reciben apoyo grande o pequeño o no reciben nada, y finalmente si están de acuerdo en realizar alianzas, que directamente relaciona al tema de la apertura sobre apoyar el tema de redes de la Fundación Nuevo Norte.

Sobre el área de Marketing, podemos concluir que las responsabilidades de las organizaciones que se han entrevistado no están formalmente asignadas en esta área, pero que en la mayoría de los casos son los propios gerentes propietarios, encargados de comercialización y los personeros máximos los encargados de realizar el marketing estratégico. Por otro lado, el desarrollo de nuevos productos, no es un hábito en la organización que se ha entrevistado, aunque hay una conciencia alta en que estos productos nuevos deberían generarse. En todos los casos existen grandes intenciones de desarrollar nuevos productos, pero no tienen las facilidades ni los recursos suficientes para encargar esta actividad como principal. Una de las más grandes limitaciones que tienen las organizaciones es que no han montado infraestructura de investigación y desarrollo dentro de su organización. En la medida que esta infraestructura empieza a llegar, es que se empiezan a realizar estudios más serios sobre características de productos, sus variables más importantes y obtener nuevos desarrollos. La parte de desarrollo de nuevos productos y la parte de marketing estratégico tienen que ir de la mano ya que son actividades que brindan mucha competitividad a empresas que logran alinear su desarrollo con el desarrollo de nuevos mercados. Este es el caso de muchos de los exportadores actuales, tienen nuevos mercados, pero están atrasados en el desarrollo de nuevas ofertas para dichos mercados.

Las conclusiones sobre los Recursos Humanos y la Estructura Organizacional que se ha consultado, está relacionada con que varias de las empresas que se ha entrevistado han ingresado a la formalidad en lo que respecta a los Recursos Humanos, especialmente en la parte de los ejecutivos más altos. Esta práctica no es generalizada, pero al menos ya ha comenzado. Una institución que quiere ser grande, debe cumplir con todos los requisitos legales sobre los recursos humanos y sobre las leyes tributarias relacionadas. Por otro lado, la estructura organizacional está formalizada especialmente en

las organizaciones sociales que tienen estatutos aprobados, especialmente parte de sus estatutos es la estructura organizacional. Sin embargo la dinámica del mercado, ejerce una presión muy alta sobre realizar modificaciones temporales a dicha estructura organizacional, de tal forma que para continuar y mantenerse competitivo requiere que se hagan ajustes a dicha estructura en forma permanente. Esto lo explicaba bien el ejecutivo comercial de El Ceibo quien dijo que la rigidez de sus estatutos y de estructura organizacional, muchas veces les limitó en el tiempo de reacción para acomodarse a cambios en su demanda, que siempre existen.

Desde el punto de vista del área de finanzas de las organizaciones, especialmente sobre el manejo del flujo de dinero y las decisiones sobre cómo adjudicar recursos a las diferentes áreas que las demanda, concluimos que prácticamente en las organizaciones que más están adelantadas y son ejemplo de desarrollo, se ha creado el ambiente de confianza alta necesario ante sus principales socios estratégicos. Existe una rendición de cuentas o la organización está creando un mecanismo que garantice una rendición de cuentas posterior. Existe una relación directa entre las cuentas claras y el desarrollo de la empresa, es decir las empresas que hemos entrevistado cuentan ya con mecanismos de rendición de cuentas y esto es parte de las razones por las que ellos están obteniendo mejores valores en sus transacciones. Al igual que son las más saludables desde el punto de vista del manejo financiero.

Desde el punto de vista de las operaciones, podemos concluir que las empresas entrevistadas cuentan con capacidad instalada suficiente para afrontar la demanda de hoy día y del futuro inmediato. Muchas de las plantas tienen identificados los cuellos de botella y están con planes de inversión para eliminar dichos cuellos de botella. Muchos de los entrevistados no usan la regla de que cuando el uso de la capacidad instalada ha pasado de 85%, ya se tiene que empezar con los planes de ampliación y no dejar esto para cuando se haya alcanzado el 100% de uso de la capacidad. De todas formas se puede concluir que existe espacio en la mayoría de las plantas en lo que respecta al uso de la capacidad instalada, como para demorar inversiones por una temporada más.

También se puede concluir que en la mayoría de las organizaciones entrevistadas, tienen una mayor conciencia a la calidad. Es decir, en algunas ya están cerca de certificarse ISO 9000 o ya han iniciado el plan de implementación. Muchas de las empresas que sobresalen porque venden en mayor precio sus productos, tienen laboratorios de control de calidad y a la vez cuidan de que se mantenga su calidad. Es de esperarse que los laboratorios levantados hasta ahora no estén completos y falte mucho por adicionar para considerarlos como verdaderos laboratorios que respalden no solamente la labor operativa pero también la labor de investigación y desarrollo. Sin embargo hay que hacer notar que ya se los está usando como herramienta de trabajo y de toma de decisiones, especialmente en las empresas privadas que se ha entrevistado.

Por último, desde el punto de vista interno de las organizaciones, la mayoría de las ellas que se ha entrevistado al menos cuenta con un POA, o han formulado un plan estratégico. Dichos planes les ayudan a tomar las decisiones diarias importantes para que mantengan la alineación de sus acciones con respecto a lo que quieren hacer. Muchas de las organizaciones tienen claras su misión y visión ya que han recibido apoyo para formular dichos temas como parte de su planeación estratégica. Lo importante es resaltar el hecho de que la mayoría tiene formalizada su situación estratégica con planes elaborados y que los usan como instrumento de toma de decisiones. Por lo tanto al final de la gestión se espera que en dichas empresas exista una rendición de cuentas de lo ejecutado con respecto a lo planeado. Esta comparación es importante de tal forma que le brinde vitalidad a las empresas y genere un impulso para proseguir andando por la ruta trazada a niveles ejecutivos mayores como son los directorios y las asambleas de socios.

Se puede comentar que desde el punto de vista externo, las conclusiones a las que llegamos reflejan solamente las percepciones de los entrevistados y no así el desempeño mismo de la organización.

Por ejemplo, con respecto a la pregunta de la demanda, se llega a la conclusión que la demanda en estas empresas entrevistadas está creciendo a un ritmo mayor al 35%. Lo cual pone a dichas empresas en una situación de alto crecimiento. Cuando hay un alto crecimiento, se tiene que financiar el crecimiento con fondos operativos que a veces son escasos. La mayoría de las empresas ha declarado que la mayor limitación es la financiera. Especialmente la de capital de operación. Las fuentes de financiamiento tradicional no siempre son las mejores para poder financiar el crecimiento de las empresas, por lo que ciertamente la queja de que falta flujo en estas empresas es real.

Por otro lado, se puede concluir que en los sectores del café, el desarrollo de la industria es muy bajo, con lo que los operadores y exportadores no se ven todavía como rivales. Se ven como amigos, lo cual significa que aún el sector se encuentra en una etapa inicial de desarrollo dentro de su ciclo de vida.

Con respecto a la seguridad jurídica, la mayoría de los entrevistados afirma que no depende su actividad del clima de seguridad jurídica que pueda existir en el país. Esto significa que no están realizando inversiones muy altas ya que existe una relación directa con respecto al clima de seguridad jurídica y las inversiones que llegan junto a mayor tranquilidad. Por otro lado, es posible que esté demostrado que si son los productores, como es el caso de El Ceibo, quienes directamente realizan las labores de exportación, en la coyuntura actual están más inmunes a variaciones de la seguridad jurídica. Esto debido a que existe un clima nada favorable a las instituciones privadas y más bien existe un apoyo al desarrollo de las organizaciones sociales.

Sobre el tema de la oferta de financiamiento que se encuentran en el mercado ya no son útiles para las organizaciones. En este sentido, se puede establecer que en general los emprendedores entrevistados se han acomodado de la mejor forma a la oferta de financiamiento que hay en el mercado. Por ejemplo, El Ceibo recurre a un financiador externo y no a una entidad del sistema financiero boliviano tradicional, ya que tiene mejores condiciones que la oferta local. Sin desmerecer que también han obtenido créditos locales aunque de una dimensión menor. Tal vez está más claro que para financiar inversiones están usando fondos que provienen de afuera, mientras que para capital de operaciones están usando fondos que provienen de fuentes locales, que es a la vez apropiado dentro de su esquema financiero.

También se puede establecer con respecto a las instituciones de cooperación internacional, que no siempre están brindando garantía de crecimiento a las instituciones. Hay que resaltar que las empresas privadas están más lejos de estos fondos, por lo que crecen más por cuenta propia que por la colaboración internacional. Es más, las instituciones que se han entrevistado, algunas de ellas ven a las ONGs y su intervención como alejada de su realidad. Por lo que no necesariamente les dan una colaboración cercana que garantice su crecimiento. Más que todo, parece que realizan labores menos importantes, aunque dejan un conocimiento mejorado, pero que no tiene relación directa con lo que estas instituciones realizan en el día a día.

Finalmente, se puede concluir que existe terreno como para invitar a formar parte de la red de Fundación Nuevo Norte o cualquier otro tipo de redes o alianzas. Sin embargo está relacionada esta actitud a que la red sea externa y que no intervenga directamente en las actividades de cada organización. Por otro lado, está relacionada también de si la ven o no como rivales a los actores. Mientras no sean todos de un mismo sector, esto puede ayudar a genera mayor confianza. Hay que realizar actividades que demuestren beneficios a los miembros de la red, para que se tenga interés en participar y sea positiva la participación.

Finalmente comentaremos sobre los temas de infraestructura mencionados que más se han referido entre sus principales problemas. Estos son: a) Tecnología Agrícola que incluye riego, insecticidas, abono, poda etc; b) Financiamiento para capital de operación; c) Caminos vecinales y finalmente d) Recursos humanos calificados

9. Conclusiones Generales

Luego de haber realizado la investigación subsectorial, basada en el Modelo de Potencialidad Empresarial, y adicionalmente junto con la experiencia de los consultores y de los expertos invitados a las reuniones que se han tenido por sector, es que se llegan a las siguientes conclusiones generales:

9.1. Subsector Café

- Área de Producción Agrícola
 - Las plantaciones de café en el área Yungueña son plantaciones que datan de más de 30 años atrás. Por lo tanto, tienen problemas relacionados a la falta de productividad ya que los arbustos son grandes y tienen problemas de cosecha.
 - Hay una baja productividad, como se menciona más arriba, y está relacionado a que no se han renovado los arbustos existentes. Tampoco se los ha podado adecuadamente e incluso la variedad criolla que está en una mayoría en la zona no es una variedad de alto rendimiento como hay en otros países.
 - Por otro lado, ya existe y se puede observar que las prácticas agrícolas de la zona especialmente lo realizado por los cultivos de coca, han deteriorado y están deteriorando el suelo y los sistemas ecológicos de la zona.
- Área de transformación
 - La capacidad de los centros de beneficiado del café es limitada. Debido a que se encuentran muy lejos de los centros de producción. El pre-beneficiado o beneficiado completo se realiza en el lugar de producción en condiciones muchas veces precaria comprometiendo la calidad del café de exportación.
 - De todas formas, la demanda de café es muy alta como para garantizar provisión usando la capacidad instalada de las procesadoras de café de la zona. Quiere decir que aunque se hagan los esfuerzos efectivos de promoción de nuestro café, y aunque haya una producción mayor, el cuello de botella para poder garantizar la provisión estará en los centros de beneficiado.
 - Finalmente, para garantizar que se obtengan buenos precios del café que se produce en la zona, se tiene que aplicar criterios de calidad en todas las etapas de producción y de beneficiado. Actualmente no se ha incorporado criterios de calidad en la cadena de valor del café.
- Área de comercialización
 - La experiencia del programa Taza de Excelencia, ha generado una nueva imagen al café boliviano, de tal forma que ahora no se lo castiga con puntos por debajo del precio internacional. Ahora se ha podido vender parte del café boliviano como un café especial y que genera un beneficio mucho mayor a los productores, de tal forma que mediante este mecanismo promocional se debería ofrecer todo lo que se produce actualmente.
 - Sin embargo, no hay suficiente producción en Bolivia para cubrir las demandas de estos mercados. La razón de esto es que a la fecha se ha disminuido la producción de café a menos de 60 mil bolsas de exportación anualmente.

- El sector exportador no está unido, ya que se ha detectado polaridad entre el sector social y el sector privado.
- Hay pocos líderes capaces en la zona, siendo que la mayoría de los exportadores actuales son organizaciones económicas campesinas OECAS. Por tanto, responden a cambios de directorio casi cada dos años cada uno. En este contexto, la lógica sindical de las OECAS generan un retroceso en el desarrollo de las organizaciones y sus mercados, quedando limitados para atender en forma competitiva y continua sus propios mercados.

9.2. Subsector de Quinua

- Área de producción agrícola
 - La productividad de los suelos está bajando, ya que no se aplican tecnologías agrícolas para mejorar los suelos y mejorar el rendimiento en el Altiplano Sur donde se concentra la mayor parte de la quinua para exportación.
 - La erosión del suelo es muy alta y está causando mayores problemas ecológicos por el hecho de que es un monocultivo en la zona.
 - Como no se incorporan tecnologías agrícolas apropiadas, no se usa abono orgánico, insecticida orgánico, riego y otras actividades que generarían un mejor trato a la tierra para una producción mayor a largo plazo.
 - Actualmente, la quinua orgánica certificada es limitada, comparando a la demanda de la quinua orgánica internacional. Quiere decir que se deben generar nuevas áreas de certificación orgánica para poder exportar a mayores precios.
 - No se cuenta actualmente con equipos de cosecha adecuados. Los métodos tradicionales generan un producto intermedio que es difícil y por lo tanto costoso de limpiar.
 - No se cuenta con equipos de siembra adecuados para garantizar la calidad del producto y las cantidades adecuadas. Esto limita el rendimiento del producto y encarece la siembra ya que en su mayor parte es manual y semi mecanizada.
- Área de transformación
 - A algunos transformadores y exportadores les falta capacidad para atender su creciente demanda. Debido a que la demanda es mayor que la oferta en este momento. Un cuello de botella que se ha formado es que los exportadores han demorado inversiones en transformación que se refleja en que ahora existe un uso de la capacidad instalada casi del 100%. Muchos de los exportadores están trabajando en 3 turnos.
 - No se cuenta con tecnología adecuada para generar hojuelas, harinas y pipocas. Se están adaptando equipos que no dan las eficiencias esperadas. Aún hay que aplicar tecnología en esta área para tener derivados de calidad.
 - Debido a su crecimiento acelerado, muchos de los exportadores se encuentran sin capital de operación suficiente para financiar dicho crecimiento.
- Área de comercialización

- La certificación de origen de la Quinua Real aún no es una realidad. Si bien se ha avanzado en registrar la quinua real ante SENAPI, la entidad no tiene el mecanismo de Denominación de Origen y sea acreditado ante los organismos de Denominación de Origen de los países y grupos de países del exterior.
- Hasta la fecha, casi la totalidad de la comercialización de quinua es hecha del grano lavado y va como materia prima a comercializadores y procesadores del exterior. No se ha ingresado en valor agregado de forma mayoritaria ni se han identificado productos de valor agregado y derivados con marca propia que permitan asegurar la sostenibilidad de los mercados para el futuro.
- No se tienen exportadores ni transformadores ISO 9001, lo cual limita la confiabilidad de la oferta y el aumento de valor del grano.

9.3. Subsector Cacao

- Área de Producción Agrícola
 - El Ceibo tiene vendida su producción de materia prima del año. Esto quiere decir que está limitado a enfrentar nuevos contratos de valor agregado. En forma menos formal tendrá que atender los mercados de otros productos.
 - La producción actual es insuficiente ante la demanda de su propio mercado de cacao en grano y mucho menos para su mercado de productos más desarrollados como la manteca, el licor y el cacao en polvo.
 - La productividad de la zona es baja debido a que no se está trabajando las plantas con técnicas y destrezas que aumenten la productividad. A la vez no se están generando nuevas plantaciones o repoblamiento de las especies existentes de acuerdo a la demanda de cacao orgánico en el mercado internacional
- Área de Transformación
 - No se tienen criterios de calidad en toda la cadena de transformación, desde el campo hasta la planta de El Ceibo en El Alto. Se puede ver que mientras más calidad se añada al producto, mayor productividad se va a tener y a la vez en mejor precio se va a poder vender el producto.
 - La capacidad de elaboración de productos nuevos o derivados, es limitada. Los cuellos de botella dentro de la planta, apuntan a que si bien hay equipos importantes para manteca de cacao y licor, les quedan muy chicos otros equipos que limitan la oferta con valor agregado.
- Área de comercialización
 - Hay un solo actor importante en este sector. Este actor está integrado verticalmente, desde la producción hasta la comercialización. Por lo tanto se tienen aspectos positivos que se pueden aplicar para este caso, los cuales son, por ejemplo, la facilidad que se tendría para aplicar cualquier nueva tecnología en toda la cadena, siendo que existen canales de comunicación formales. Pero, por otro lado, al no existir competencia, hace que El Ceibo no sea dinámico y Pro activo ante las oportunidades del mercado.

- Todavía el desarrollo comercial de El Ceibo es bajo. Aún no se ha desarrollado una marca propia que se venda en el exterior, y apenas están con los productos elaborados de chocolate empezando en el mercado local. Quiere decir que el camino de desarrollo comercial es un gran potencial para esta organización.
- No se han generado ofertas más elaboradas de otros productos derivados, especialmente para el exterior. La oferta de licor de cacao recién el 2006 se ha consolidado, mientras que aún no se ingresa a una oferta de chocolate que es el producto que tiene mayor valor en este sector.
- Los criterios de calidad no se han incorporado en la oferta, con lo que no se tiene la mejor imagen del producto que ofrece El Ceibo. Aunque tiene la mejor historia detrás de la oferta, no se tiene la mejor calidad, lo cual le brindaría a esta organización mejor ventaja competitiva.
- Finalmente si bien trabajan bajo un sistema de gestión de calidad, aún dicho sistema no está certificado ISO 9001, lo cual limita la credibilidad de la organización y sus ofertas.

10. Recomendaciones Estratégicas

Los principales indicadores subsectoriales muestran la importancia social, productiva y empresarial de cada rubro estudiado, destacándose el número de familias involucradas en la producción de café, quinua y cacao en Bolivia (véase anexo respectivo). Asimismo, se muestra los niveles de exportación obtenidos y se analiza aquellas empresas exportadoras que están aprovechando la coyuntura actual de expansión de los mercados alternativos y los precios internacionales de cada producto orgánico y/o especial producido.

Sin embargo, la hipótesis planteada al principio del documento '*la oferta exportable [paceña] pueda aprovechar los nuevos mercados emergentes (gourmet, orgánico, justo y sustentable)*' es difícil de sostener, por lo menos en el corto plazo, dadas las limitaciones y problemas productivos detectados en cada uno de los sectores.

En lo que respecta al sector de café, por ejemplo, los problemas de productividad son preocupantes y la extensión de cultivos de coca acelera los procesos de reconversión productiva en las zonas productoras. Esta situación, amerita un programa específico e integral del café para mejorar rendimientos, aumentar exportaciones y promocionar el café boliviano en el exterior como mercado interno con amplia participación de los actores. Dada la magnitud y complejidad de la intervención para el sub sector, se recomienda a la Fundación Nuevo Norte, apoyar al subsector y sus actores a diseñar una estrategia amplia e integral para aprovechar las oportunidades encontradas en el mercado de cafés sostenibles con la colaboración de las entidades publicas vinculadas, las empresas exportadoras y la cooperación internacional.

En el caso del subsector de la quinua, se recomienda encontrar mecanismos financieros apropiados y socios estratégicos para que las industrias puedan expandir su capacidad de beneficiado y transformación, además de contar con capital de operaciones suficiente para aprovechar la coyuntura de precios y alta demanda de la materia prima por parte del mercado internacional. Asimismo, es imperioso el fortalecimiento administrativo y de gestión de las empresas privadas y sociales para desarrollar nuevos productos, con mayor valor agregado, lo cual implica fortalecer los procesos de marketing y comercialización al interior de las empresas exportadoras y establecer unidades de innovación tecnológica y desarrollo de productos con mayor valor agregado.

Por ultimo, para el subsector del cacao es necesario fortalecer las pocas empresas acopiadoras y recolectoras de cacao orgánico y silvestre en Bolivia, a fin de que la administración de El Ceibo se dinamice, haga uso de sus ventajas competitivas y desarrolle un subsector con alto potencial para

incrementar sus exportaciones en el corto plazo. Lastimosamente, la ausencia de un departamento de comercialización de cacao, especializado en mercadeo internacional y acopio de cacao hace que El Ceibo pierda oportunidades económicas importantes para sus socios. En este sentido, se recomienda transmitir a la directiva del El Ceibo la necesidad de establecer una empresa [externa] comercializadora de cacao que tenga independencia administrativa y técnica (por la sofisticación de sus operaciones) pero sea observada y fiscalizada por la cooperativa como principal accionista de la misma.

A su vez, es altamente recomendable que la cooperativa El Ceibo pueda establecer una estrategia de fortalecimiento de su industria de chocolate orgánico para exportación.

Bibliografía.

Giovanucci, Daniele. (2003) **“The State of Sustainable Coffe: A Study of Twelve Major Markets”**. International Coffe Organization (ICO), International Institute for Sustainable Development IIDS, the United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD) and the World Bank.

Hurtado, Giberto y Torrez Andrés (2007). **Las Culturas Creativas: Una oportunidad de construir la oferta exportable boliviana para una demanda mundial creciente**. Fundación Nuevo Norte.

Centre for the Promotion of Imports from Developing Countries: Market info – International Social Label Max Havelaar and Transfair for Trade.

Lastra A. & Jácome R. (2003). **“Caracterización del Circuito Orgánico de la Cadena de Cacao en el Ecuador. Estudio realizado, en el marco del apoyo al desarrollo y fortalecimiento de la Cadena de Cacao Orgánico/ Especial.”** GTZ, Cooperación Ecuador – Rep- Federal de Alemania, IICA. Doc. PDF. Quito.

Corporación de Promociones de Exportación e Inversión – CORPEI. (2006). **“Estrategia de competitividad para la cadena del cacao fino y de aroma”**. Revista Actualidad en Mercados e Inversiones: Ecuador Exporta No. 12.

<http://www.intracen.org/tradstat/sitc3-3d/indexpe.htm>

www.cbi.nl

Fairtrade Labellig Organization
www.fairtrade.net

www.flo-cert.net
www.rainforest-alliance.org