

**UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR**  
**MAESTRÍA EN ECONOMÍA, COMERCIO INTERNACIONAL**  
**E INTEGRACIÓN**

**2007 – 2008**

**CÓDIGO: Ef05**



**UNIVERSIDAD ANDINA**  
**SIMÓN BOLIVAR**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACION DEL**  
**CAFÉ ORGÁNICO DE LA FEDERACIÓN DE**  
**CAFICULTORES EXPORTADORES DE BOLIVIA**  
**(FECAFEB)**

**POSTULANTE: ADALID GUTIERREZ CABAS**

**TUTOR: LIC. MSC. GUIDO CAPRA SEOANE**

**LA PAZ-BOLIVIA**

**2014**

**DEDICATORIA:**

*El presente Plan de Negocios se lo dedico a la persona que más apoyo me ha dado en esta vida, mi madre Paulina Cabas.*

**AGRADECIMIENTOS:**

*Mi sincero agradecimiento a la Universidad Andina Simón Bolívar y mi reconocimiento a la dirección de mi Tutor el MSc. Guido Capra y a los tribunales asignados por coadyuvar en este trabajo permitiéndome alcanzar una meta anhelada.*

# ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	1
INTRODUCCIÓN	3
<b>CAPITULO 1. FUNDAMENTOS GENERALES</b>	<b>4</b>
1.1. Antecedentes del Problema	4
1.2. Planteamiento del Problema	6
1.3. Formulación del Problema	6
1.4. Justificación	6
1.4.1. <i>Justificación Económica</i>	7
1.4.2. <i>Justificación Social</i>	7
1.4.3. <i>Justificación Técnica</i>	7
1.5. Objetivo General y Específicos	8
1.5.1. <i>Objetivo General</i>	8
1.5.2. <i>Objetivos Específicos</i>	8
1.6. Hipótesis	9
1.6.1. <i>Identificación y análisis de Variables</i>	9
1.6.1.1. <i>Variable independiente</i>	9
1.6.1.2. <i>Variable dependiente</i>	9
1.6.1.3. <i>Variable interviniente</i>	9
1.6.2. <i>Conceptualización de las variables</i>	9
1.7. Metodología	10
1.7.1. <i>Método</i>	10
1.7.2. <i>Enfoque</i>	10
1.7.3. <i>Tipo de Investigación</i>	10
1.7.4. <i>Diseño</i>	11
1.7.5. <i>Instrumentos y Técnicas</i>	11
<b>CAPITULO 2. PRODUCTO</b>	<b>12</b>
2.1. Descripciones Generales del Producto	12
2.1.1. <i>Agricultura Orgánica</i>	12
2.1.2. <i>Café Orgánico</i>	12

2.1.3. Países Productores de Café	13
2.1.4. Características del Café	13
2.1.5. Variedad Café Arábica ( <i>Coffea Arábica</i> )	14
2.1.6. Café Orgánico	14
2.1.7. Características del sistema de producción de café ecológico.	15
2.1.8. ¿Qué necesidad satisface el Café?	16
2.2. Producto o servicio que queremos vender	16
2.2.1. Calidad del Café en grano verde - Arábica de altura ( <i>Producido en Caranavi</i> )	17
2.2.2. El gusto del café boliviano	17
2.2.3. El Grupo FLO de FECAFEB ofrece Café Orgánico	18
2.2.4. Innovación del Producto	19
<b>CAPITULO 3. SISTEMA DE NEGOCIOS Y ORGANIZACIÓN</b>	<b>20</b>
3.1. Sistema de Negocio de FECAFEB	20
3.2. Producción	21
3.3. Cosecha	24
3.4. Transformación o Beneficio del Café	25
3.5. Secado de Café	26
3.6. Almacenado del Café	26
3.7. Comercialización	27
3.8. Transporte	29
<b>CAPITULO 4. ORGANIZACION</b>	<b>30</b>
4.1. Federación de Caficultores Exportadores de Bolivia (FECAFEB)	30
4.1.1. Misión de FECAFEB:	30
4.1.2. Visión	30
4.1.3. Descripción de FECAFEB	30
4.1.4. Estructura de organización de FECAFEB	32
4.2. Funciones de los Productores	33
4.2.1. Experiencia y habilidades del equipo de trabajo para poner en marcha el emprendimiento	34
4.2.2. Motivación de sus miembros	34

<b>CAPITULO 5. PLAN DE IMPLANTACION</b>	<b>35</b>
5.1. Definiciones de Beneficio y Comercialización del Café.	35
5.1.1. <i>Beneficio húmedo</i>	35
5.1.2. <i>Beneficio por vía seca</i>	35
5.1.3. <i>Comercialización</i>	36
5.2. Proceso de Implantación	36
5.2.1. <i>Especie y variedad del café a exportar</i>	36
5.2.2. <i>Labores de cultivo</i>	37
5.2.3. <i>Cosecha</i>	39
5.2.4. <i>Beneficio</i>	39
5.2.5. <i>Acopio</i>	41
5.2.6. <i>Control de Calidad</i>	41
5.2.7. <i>Exportación</i>	41
<b>CAPITULO 6. PLAN DE MARKETING Y ESTRATEGIA COMERCIAL</b>	<b>43</b>
6.1. Definiciones para el Plan de Marketing y Estrategia Comercial	43
6.1.1. <i>Venta Directa</i>	43
6.1.2. <i>Comercio Justo</i>	43
6.1.3. <i>Fairtrade International (FLO)</i>	44
6.1.4. <i>Organización Mundial de Comercio Justo (World Fair Trade Organization - WFTO)</i>	45
6.2. Desarrollo del Plan de Marketing y Estrategia Comercial	45
6.2.1. <i>Cliente objetivo</i>	45
6.2.2. <i>Comercio de Café en la Unión Europea</i>	48
6.2.3. <i>Estrategia de mercado</i>	50
6.2.4. <i>Análisis de la competencia</i>	51
<b>CAPITULO 7. PLAN FINANCIERO</b>	<b>53</b>
7.1. Situación sin Proyecto	53
7.2. Situación con proyecto	55
<b>CAPITULO 8. RIESGOS</b>	<b>60</b>
8.1. Variaciones del precio del café en la bolsa de valores	60
8.2. Incumplimiento de nuestro comprador	60

<b>CAPÍTULO 9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>61</b>
9.1. Conclusiones	61
9.2. Recomendaciones	62
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>64</b>

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Cadena Agro productiva del Café para FECAFEB	21
Gráfico 2: Sistema de comercialización del café	28
Gráfico 3: Modelo de Organización Matricial	32
Gráfico 4: Agrupamiento de tareas en paquetes de trabajo	37

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Descripción de la mano de obra involucrada en la cadena de valor del café .....	33
Cuadro 2: Cronograma de actividades durante el año Cafetero .....	38
Cuadro 3: Comercio Bilateral entre Alemania y Bolivia .....	49
Cuadro 4: Exportación de Café Verde hacia Alemania .....	49
Cuadro 5: Empresas Bolivianas Exportadoras de Café en Grano Verde .....	52
Cuadro 6: Ingresos sin Proyecto .....	53
Cuadro 7: Costos Fijos sin Proyecto .....	54
Cuadro 8: Costos Variables de Mantenimiento de Cafetales en Producción sin Proyecto .....	54
Cuadro 9: Flujo de Caja sin Proyecto .....	55
Cuadro 10: Punto de Equilibrio.....	55
Cuadro 11: Ingresos con proyecto .....	56
Cuadro 12: Costos Fijos con proyecto .....	56
Cuadro 13: Costo de Implementación de Cafetales Nuevos con Proyecto .....	57
Cuadro 14: Costo de Mantenimiento Cafetal en Producción con Proyecto .....	58
Cuadro 15: Flujo Efectivo con proyecto.....	59

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente Plan de Negocios, está orientado a resolver el problema del Grupo FLO de la Federación de Caficultores Exportadores de Bolivia (FECAFEB), compuesto por 6 Organizaciones Económicas Campesinas (OECAs), las cuales producen café Ecológico de Altura cumpliendo con todos los requisitos establecidos en las normas técnicas del Comercio Justo, sin embargo en las últimas gestiones han experimentado una disminución en el rendimiento de sus cafetales alcanzando en la gestión 2013 18,7 quintales de café verde por hectárea. Si se renovaran los cafetales viejos por cafetales nuevos, se podrían alcanzar rendimientos de hasta 24 quintales por hectárea como mínimo.

En este sentido, para analizar la viabilidad del proyecto que consiste en la renovación de cafetales del Grupo FLO de FECAFEB, en el presente Plan de Negocios se analizan las características del sector del café orgánico, se investiga la estructura que tiene actualmente el mercado de café verde en Alemania, se realiza un análisis de los exportadores de café verde de Bolivia, se desarrolla la planeación del proyecto asegurando que incluya la planificación de las OECAs que componen el Grupo FLO, éste último será quién lleve a cabo el proyecto y la estrategia de mercadeo para el producto (café verde) y su viabilidad financiera.

Asimismo, al realizar las actividades mencionadas en el párrafo anterior, se calculó el Valor Actual Neto (VAN) respectivo y el resultado fue el siguiente.

- ✓ El VAN reponiendo cafetales nuevos fue de Bs1.050.215.- (Un Millón Cincuenta Mil Doscientos Quince 00/100 Bolivianos), utilizando para el cálculo una tasa del costo de oportunidad del 10%.
- ✓ El VAN calculado sin reponer cultivos es de Bs1.200.791.- (Un Millón Doscientos Mil Setecientos Noventa y Un 00/100 Bolivianos), aclarando que

los rendimientos de los cafetales viejos seguirán disminuyendo si no se toman las medidas pertinentes.

Es importante mencionar que para el cálculo del VAN de la situación con proyecto, solo se consideró la producción de café en dos hectáreas por productor durante los dos primeros años, considerando que 1,3 hectáreas se destinaran a cafetales nuevos, sin embargo en la situación sin proyecto se realizó el cálculo con el uso total de las hectáreas disponibles por productor que es de 3.3 hectáreas.

## INTRODUCCIÓN

La caficultura es una de las actividades agrícolas más importantes en la economía a nivel mundial, como fuente de divisas en varios países en desarrollo, generando empleo para millones de personas en todo el mundo a partir del cultivo, procesamiento, comercio y transporte.

La crisis en los precios internacionales del café genera serias consecuencias para los diferentes sectores involucrados en la actividad, particularmente para pequeños y medianos productores que tienen en el café la base fundamental de sus ingresos familiares.

Esta situación dio lugar al surgimiento de emprendimientos asociativos para encarar la crisis y sus consecuencias a nivel mundial, buscando diferenciar la calidad de su oferta comercial con estrategias de comercialización directa con valor agregado en mercados nacionales e internacionales; además de buscar nichos de mercado para café de calidad con atributos de sostenibilidad ambiental, social y económica para organizaciones de pequeños productores.

En Bolivia, las organizaciones de pequeños productores cafetaleros fundaron la Federación de Caficultores Exportadores de Bolivia (FECAFEB), una entidad matriz de representación sectorial, responsable de ocuparse de temas de interés de sus organizaciones asociadas y de los pequeños productores en su conjunto.

La FECAFEB es protagonista en la definición de estrategias de consolidación de capacidades técnicas, financieras y de organización para comercializar de manera sostenible café de calidad, con el propósito de valorizar el precio del café, mejorar la calidad y sostenibilidad de los sistemas productivos, lograr exportaciones directas a mejores precios alcanzar el fortalecimiento económico, institucional y de la capacidad de gestión de las organizaciones de base, lograr competitividad en la comercialización, tener acceso adecuado a servicios financieros, y participación en la formulación de políticas locales y nacionales de desarrollo del sector.

## **CAPITULO 1. FUNDAMENTOS GENERALES**

### **1.1. Antecedentes del Problema**

El surgimiento de las OECAS (Organizaciones Económicas Campesinas), constituidas bajo figuras jurídicas de: Asociaciones, Cooperativas o Coracas, responde a la necesidad de buscar consolidar estrategias asociativas que permitan tener una oferta comercial concertada destinada al mercado internacional.

Las organizaciones campesinas con amplia experiencia en la organización social y no tanto así en manejo empresarial, tuvieron limitaciones en el desarrollo del mercado del café, generando dependencia de intermediarios para la suscripción de contratos de ventas.

Desde inicios de los años 90 la FECAFEB (Federación de Caficultores Exportadores de Bolivia) y sus organizaciones cafetaleras asociadas, en alianza con el sector público y privado, logran producir un café de alta calidad para la venta, cumpliendo las condiciones de café orgánico certificado.

Debido a la falta de capacidades técnicas comerciales y al desconocimiento del mercado y sus requisitos, la oferta de café de las organizaciones bolivianas se caracterizó por una alta atomización, es decir, cada organización de menos de cien socios exportaba por su lado de uno a diez contenedores de café.

De esta situación surgió la necesidad de definir estrategias para el desarrollo del sector cafetalero, generando capacidades técnicas en gestión comercial, buscando realizar exportaciones sin depender de la cadena tradicional de intermediarios para lograr una agricultura familiar integrada a un mercado con alto potencial en términos de riqueza para la región y el país, alcanzando el desarrollo de las organizaciones económicas productivas locales.

La situación de los campesinos no organizados genera un poder de negociación muy bajo ante los distintos circuitos de comercialización. Además, la ausencia de servicios financieros formales suficientes y adecuados, implica que los productores dependen de préstamos usureros otorgados por comerciantes intermediarios para gastos de producción y gasto consumo familiar, generando una dependencia financiera que impide capacidad de negociación comercial.

En la cadena “tradicional” de transformación y comercialización de café, el exportador tradicional (cadena de intermediarios) no muestra interés para invertir en calidad, concentra su interés en ampliar volúmenes de acopio (beneficio deficiente y exportación de café “sorpresa”), pagando precios no diferenciados. El cafetalero depende del préstamo otorgado por el intermediario para remunerar su propia mano de obra, así como sus gastos de producción, paga este préstamo con la venta de su producto al precio fijado por el mismo intermediario generando una obligación comercial.

La falta de capacidad técnica de los productores para analizar los mecanismos de la cadena café, los coeficientes de transformación entre el producto que se entrega a la OECA y el producto exportado, los costos operativos de la organización y lógicas del mercado internacional; sumado a la falta de capacidades de los productores y sus dirigentes en administración y control interno, conlleva a menudo a incurrir en costos de operación demasiado altos en las OECAS.

Si bien la FECAFEB y sus organizaciones afiliadas son percibidos como actores locales y nacionales imprescindibles, aún tienen muchas dificultades para definir su rol entre lo económico y social.

## 1.2. Planteamiento del Problema

El Grupo FLO de la Federación de Caficultores Exportadores de Bolivia (FECAFEB), está compuesto por 6 Organizaciones Económicas Campesinas (OECAs), las cuales producen café Ecológico de Altura cumpliendo con todos los requisitos establecidos en las normas del Comercio Justo; sin embargo, en las últimas gestiones han experimentado una disminución en el rendimiento de sus cafetales viejos alcanzando a la fecha 18,7 quintales por hectárea, si se renovaran estos cafetales viejos por cafetales nuevos, se podrían alcanzar rendimientos de hasta 24 quintales por hectárea.

*“Caranavi se caracteriza por ser una región cafetalera, donde se estima que existen alrededor de 18.000 hectáreas con plantaciones de café, donde aproximadamente existen unas 15 mil familias involucradas en el proceso de producción. Actualmente se estima una producción que oscila entre 65.000 a 71.000 sacos de 50 kg de café oro”<sup>1</sup>.*

## 1.3. Formulación del Problema

¿Cómo afectará la reposición de cafetales nuevos a los productores de café del Grupo FLO afiliados a FECAFEB, en sus niveles de rentabilidad considerando que sus ingresos provienen de la exportación de café verde hacia Alemania?

## 1.4. Justificación

Es importante exponer las razones por las que es conveniente llevar a cabo la formulación de un Plan de Negocios orientado a apoyar a los productores de café del Grupo FLO afiliados a FECAFEB, a continuación se expresan estas razones:

---

<sup>1</sup> BARRIENTOS, Rolando, “Diagnostico de la situación cafetalera del Municipio de Caranavi”, Viceministerio de coca y Desarrollo Integral – VCDI Programa de Apoyo a la Política Sectorial – PAGS. Pág. 24.

### **1.4.1. Justificación Económica**

La implementación del presente Plan de Negocios se justifica económicamente porque generará mayores ingresos tributarios para el Tesoro General de la Nación (aranceles de exportación).

De igual manera proporcionará ingresos a las familias que conforman las organizaciones productoras de café del Grupo FLO afiliados a FECAFEB, a través del desarrollo del sector en la región.

### **1.4.2. Justificación Social**

Este emprendimiento permitirá disminuir los niveles de desempleo mediante la generación de empleos estables y de calidad, principalmente en el área rural, donde dicha falencia alcanza sus mayores índices. En este sentido, el apoyo en la planificación de negocios sostenibles a largo plazo permitirá mejorar los niveles de ingreso de las familias productoras.

La Constitución Política del Estado reconoce que el modelo económico boliviano es plural y está orientado a mejorar la calidad de vida y el vivir bien de todas las bolivianas y los bolivianos. La economía plural está constituida por las formas de organización económica comunitaria, estatal, privada y social cooperativa. En el marco de la Constitución Política del Estado que reconocerá, respetará, protegerá y promoverá la organización económica comunitaria.

### **1.4.3. Justificación Técnica**

*“FECAFEB aglutina a varios productores del Municipio de Caranavi, donde se produce cerca del 80% del café boliviano, el factor tierra asociado al clima y altura (cultivos a 1.200 - 1.600 metros sobre el nivel del mar), definen indudablemente ventajas comparativas para los productores de café en general y los productores de café especial en particular. Los testimonios y*

*referencias de los productores y/o expertos catadores hacen referencia a la combinación altura-tierra-clima, como un factor importante (aunque no suficiente) en las características organolépticas de los Cafés Especiales. Sin duda alguna, que existen otros elementos adicionales tan importantes como son la forma de la cosecha de la cereza, el despulpado, la fermentación y el secado del café; los cuales aseguran la calidad del café cultivado”<sup>2</sup>.*

Por lo tanto, se cuenta con el ambiente requerido de oferta, calidad y precios variados, que conforman un equipo ideal acorde a las exigencias de la iniciativa a implementarse.

## **1.5. Objetivo General y Específicos**

Tomando en cuenta el planteamiento del problema, a continuación se desglosa el objetivo general y los objetivos específicos:

### **1.5.1. Objetivo General**

Reemplazar plantas viejas de cafetales, sin afectar la factibilidad y viabilidad financiera por la exportación y comercialización de café verde hacia Alemania, por los productores ecológicos del Grupo FLO de FECAFEB.

### **1.5.2. Objetivos Específicos**

Los objetivos específicos son planteados de la siguiente manera:

- Analizar las características del sector del café orgánico.
- Investigar la Estructura que tiene actualmente el mercado de café verde en Alemania.
- Realizar un análisis de los exportadores de café verde de Bolivia.
- Desarrollar toda planeación del proyecto, asegurando que incluya la

---

<sup>2</sup> BARRIENTOS, Z. Rolando. “Diagnóstico de la Situación Cafetalera del Municipio de Caranavi”. Viceministerio de Coca y Desarrollo Integral. Caranavi La Paz Junio de 2011. Pag.25.

planificación de las OECAs que componen el Grupo FLO, grupo que llevará a cabo el proyecto, el plan de operaciones y la estrategia de mercadeo para el producto.

- Determinar si el proyecto es financieramente rentable utilizando el parámetro del Valor presente Neto de la proyección de flujos de efectivo.

## 1.6. Hipótesis

La reposición de cafetales nuevos para la exportación de café verde hacia Alemania es un proyecto financieramente viable para los productores del Grupo FLO de FECAFEB.

### 1.6.1. Identificación y análisis de Variables

#### 1.6.1.1. Variable independiente

Reposición de cafetales nuevos.

#### 1.6.1.2. Variable dependiente

Viabilidad financiera.

#### 1.6.1.3. Variable interviniente

Es un proyecto.

### 1.6.2. Conceptualización de las variables

- **Reposición de cafetales nuevos:** Reemplazar cafetales viejos por nuevos para mejorar los rendimientos en la cosecha de café.
- **Viabilidad financiera;** Rentabilidad financiera por el reemplazo de cafetales viejos.

## 1.7. Metodología

### 1.7.1. Método

En cuanto a la metodología seleccionada para el desarrollo del presente Plan de Negocios se tiene:

- **El Método Inductivo:** Se parte de fenómenos particulares y de escaso conocimiento para llegar a la formulación de una propuesta de carácter general, que será el “Plan de Negocios para la exportación de Café Orgánico de FECAFEB”; comprendiendo la realidad de la producción del café orgánico para formular un plan adecuado.
- **El Método deductivo:** Se parte de elementos generales ya conocidos, descendiendo hasta fenómenos particulares, los cuales serán elegidos por su importancia para llegar a establecer las conclusiones de manera coherente y precisa, demostrando la importancia de la exportación de Café Orgánico.

### 1.7.2. Enfoque

El presente trabajo de investigación, toma en cuenta los enfoques cuantitativo y cualitativo, cuantitativo porque refleja datos estadísticos de volúmenes de exportación e importación de café orgánico y cualitativo porque refleja las características de la producción y comercialización de Café Orgánico por parte de las Organizaciones Económicas Campesinas (OECAs).

### 1.7.3. Tipo de Investigación

El tipo de investigación será el descriptivo propositivo, descriptivo por que se da a conocer los elementos fundamentales del objeto del Plan de Negocios, en este

caso sobre la exportación del café y propositivo, porque se formula una propuesta de Plan de Negocios.

#### 1.7.4. Diseño

Para el presente trabajo se utilizó la investigación adaptativa, que es la adaptación de conocimiento o tecnología ya existente para ser adoptada por los beneficiarios finales; su utilidad es principalmente específica para un lugar o país, por lo tanto hay oportunidades más limitadas para su difusión. Este tipo de investigación es relevante para las industrias, particularmente aquellas involucradas en enfoques de sistemas productivos, donde los beneficiarios finales y actores no científicos están involucrados en la implementación de la investigación.

#### 1.7.5. Instrumentos y Técnicas

Las técnicas aplicadas en la presente investigación son:

- **La técnica bibliográfica;** Se recurre a fuentes bibliográficas que ayudan a establecer directrices y conceptos, los cuales darán paso a la verificación de la hipótesis.
- **La técnica de la entrevista:** Indagar y conocer el criterio de especialistas y entendidos en la materia. La investigación se realizó al interior de FECAFEB a través de conversaciones con representantes de la misma.

## CAPITULO 2. PRODUCTO

### 2.1. Descripciones Generales del Producto

#### 2.1.1. Agricultura Orgánica

*“La agricultura orgánica es un sistema de producción que trata de utilizar al máximo los recursos de la finca, dándole énfasis a la fertilidad del suelo y la actividad biológica y al mismo tiempo, a minimizar el uso de los recursos no renovables y no utilizar fertilizantes y plaguicidas sintéticos para proteger el medio ambiente y la salud humana”<sup>3</sup>.*

#### 2.1.2. Café Orgánico

*“El café orgánico es un café libre de químicos y pesticidas que se cultiva con un estricto control de calidad y en armonía con la naturaleza. Estos cafetales son sistemas agroforestales que ofrecen numerosos beneficios ecológicos y económicos tales como: la protección y conservación de la biodiversidad; protección de suelos; regulación de lluvias, heladas, vientos; protección de cuencas hidrológicas, captación de carbono y producción de agua; generación de alimentos y diversificación productiva”<sup>4</sup>.*

El cultivo de café orgánico se rige por normas internacionales de producción e industrialización, que son vigiladas bajo un sistema de certificación que garantiza el consumo de café de alta calidad sin insumos de síntesis química y la protección del medio ambiente. La producción de café de este tipo es económicamente viable, porque va dirigida a mejorar el ingreso del productor a través del sobreprecio que se paga por este producto; además, va orientada a mejorar la

---

<sup>3</sup> CABRERA, García Marco; CABRERA, CONTRERAS, García Natanael. “Manual de Agricultura orgánica Sustentable”. Benson Agriculture and Food Institute. México, 2005. Pág. 6.

<sup>4</sup> <http://www.laguiadelcafe.org/323-Mercados-nicho-aspectos-ambientales-y-sociales-Que-es-el-cafe-organico-y-por-que-cultivarlo-o-comprarlo/>

calidad de vida de los productores y de los consumidores. Los cafés orgánicos constituyen una pequeña porción de los cafés especiales y responden a una tendencia mundial de los productos libres de agroquímicos.

### 2.1.3. Países Productores de Café

*“Los países productores se encuentran en América del Sur y Central, África y Asia. En la primera zona, Brasil es el principal exportador del mundo, produciendo Robusta y Arábica, esta última en mayor porcentaje. Le sigue Colombia, donde se cultiva un café suave con mucho cuerpo; Costa Rica, con un café muy aromático, Puerto Rico cuyo café es de intenso sabor. Otras zonas donde se cultiva café son México, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Panamá, Venezuela, Bolivia y Perú”<sup>5</sup>.*

Ampliando el punto anterior muchos países son los productores y casi todos tienen los dos tipos más famosos de café pero destacan en: **Arábicas:** Etiopía, Kenya, Colombia, Cuba, Brasil, Venezuela, México, Guatemala, Honduras, Rep. Dominicana, Nicaragua, Haití, Costa Rica, Jamaica, India, Puerto Rico, Perú, Bolivia, Panamá, Java (Indonesia). **En Robustas:** Brasil, Madagascar, Indonesia, India, Angola Rep. Zaire (Congo), Uganda, Vietnam, Camerún Costa de Marfil, Sierra Leona.

### 2.1.4. Características del Café

El café pertenece a la familia Botánica Rubiaceae, que tiene unos 500 géneros y más de 6.000 especies. La mayoría son árboles y arbustos tropicales que crecen en la capa más baja de los bosques. Otros miembros de esa familia son las gardenias y las plantas que producen quinina y otras sustancias útiles, pero el Coffea es con mucho, el miembro más importante de la familia desde el punto de vista económico.

---

<sup>5</sup> <http://www.laquiadelcafe.org/323-Mercados-nicho-aspectos-ambientales-y-sociales-Que-es-el-cafe-organico-y-por-que-cultivarlo-o-omprarlo/>

Las dos especies más importantes de café desde el punto de vista económico son el Coffea Arabica (Café Arábica) que supone más del 70% de la producción mundial y el Coffea canephora (Café Robusta). Otras dos especies que se cultivan en mucha menor escala son el coffea liberica (Café Libérica) y el coffea dewevrei (Café Excelsa).

### **2.1.5. Variedad Café Arábica (Coffea Arábica)**

Las variedades más conocidas son "Typica" y "Borbón", pero a partir de éstas, se han desarrollado muchas cepas y cultivares diferentes, como son el Caturra (Brasil, Colombia), el Mundo Novo (Brasil), el Tico (América Central), el San Ramón enano y el jamaican Blue Mountain. El cafeto normal de Arábica es un arbusto grande con hojas ovaladas verde oscuro, es genéticamente diferente de otras especies de café, puesto que tiene cuatro series de cromosomas en vez de dos. El fruto es ovalado y tarda en madurar de 7 a 9 meses.

Contiene habitualmente dos semillas aplastadas (los granos de café), cuando sólo se desarrolla una semilla se llama grano caracol. El café Arábica es a menudo susceptible a plagas y enfermedades, por lo cual la obtención de resistencia es uno de los principales objetivos de los programas de mejora vegetal. El café Arábica se cultiva en toda Latinoamérica, en África Central y Oriental, en la India y un poco en Indonesia.

### **2.1.6. Café Orgánico**

*“El café orgánico tiene la característica de contener menor cantidad de ácidos y una mayor concentración de nutrientes. Los productos reciben esta distinción por una sola razón, el Café Orgánico se elabora sin la utilización de productos químicos como pesticidas, fertilizantes y plaguicidas; los abonos que se utilizan son elaborados con materia orgánica y bajo un estricto control de calidad”<sup>6</sup>.*

---

<sup>6</sup> <http://www.laguiadelcafe.org/323-Mercados-nicho-aspectos-ambientales-y-sociales-Que-es-el-cafe-organico-y-por-que-cultivarlo-o-comprarlo/>

Un gran beneficio del café orgánico es que contiene mayores niveles de minerales (comparado con el café regular), además de contener una mayor concentración de antioxidantes que ayudan a combatir los efectos del envejecimiento.

El cultivo del café es intensivo en mano de obra, comprar café orgánico significa apoyar a familias que invierten mucho trabajo en la producción agrícola. En la mayoría de los casos se trata de campesinos de escasos recursos que merecen un pago más digno que el que ofrecen los mercados de café convencional.

### **2.1.7. Características del sistema de producción de café ecológico.**

Este sistema de producción integra aspectos agronómicos, económicos, ecológicos y sociales, donde se utilizan insumos agrícolas naturales en reemplazo de los insumos de origen químico (que están prohibidos), se mantiene la diversidad vegetal y animal, así como la fertilidad y salud del suelo, y se minimiza el impacto ambiental.

La agricultura orgánica trata de implementar todo un sistema de manejo completo de la finca, que incluye prácticas de laboreo, conservación del suelo, manejo de residuos orgánicos, manejo del agua y protección de la vida silvestre. Además, contempla aspectos normativos tanto en las técnicas de explotación como en la protección del medio ambiente, que se enmarcan dentro de un sistema agrícola sostenible, donde la fertilidad del suelo debe ser permanentemente mejorada o mantenida mediante el uso de recursos naturales y subproductos orgánicos del lugar.

Debido a que la demanda de café orgánico en el mercado internacional ha ido creciendo en los últimos años, muchas organizaciones y productores siguen buscando la certificación de sus cafetales para poder acceder a los mercados que pagan incentivos y mejores precios por un producto natural y orgánico certificado.

### 2.1.8. ¿Qué necesidad satisface el Café?

El café es la bebida favorita de muchos y aporta beneficios importantes gracias a su contenido de cafeína.

*“Es importante conocer el origen de los productos que consumimos; se tiene conocimiento que los productos orgánicos han tenido un gran auge y esto es debido precisamente a la forma en que se elaboran desde su siembra”.*

No olvidemos que el **café** es para muchas personas un producto de consumo cotidiano, así que un cambio de mentalidad en cuanto al café que se consume en una buena porción de la población mundial traería grandes beneficios al **ecosistema global**. Muchos de los **café orgánicos** son a la vez cafés comercializados con prácticas de Comercio Justo.

Por último, no podemos dejar a un lado la cafeína, esta sustancia es muy favorecedora si se consume en cantidades normales de café regular (2 ó 3 tazas al día), de lo contrario puede causar alteraciones en el sistema nervioso e incrementar el estado de ansiedad. Lo importante en el café orgánico es que contiene cantidades menores de cafeína, lo que hace más fácil controlar los niveles que consumimos de esta sustancia, sobre todo si acostumbramos beber café en grandes cantidades.

## 2.2. Producto o servicio que queremos vender

El presente Plan de Negocios busca comercializar mediante FECAFEB, café orgánico certificado obtenido con prácticas amigables con el ambiente, para ofrecerlo como café de especialidad tanto en mercados selectos, como en el Comercio Justo, incorporándole un valor agregado al producto.

---

<sup>7</sup> CABRERA, García Marco; CABRERA, CONTRERAS, García Natanael. “Manual de Agricultura orgánica Sustentable”. Benson Agriculture and Food Institute. México, 2005. Pág. 6.

### **2.2.1. Calidad del Café en grano verde - Arábica de altura (Producido en Caranavi)**

El café Arábica de altura, con aroma fragancioso, de cuerpo consistente y alta acidez, del cual se obtiene una bebida fina en taza. De acuerdo a la clasificación de la dureza del grano, predomina el café catalogado como S.H.B. (Strictly Hard Bean) y G.H.B. (Good Hard Bean). Los Volúmenes de exportación son de 70 contenedores de 19600Kg, la casi integralidad de la producción del Grupo FLO de FECAFEB y la certificación orgánica se realiza a través de Bolicert, Imo Control y Biolatina.

### **2.2.2. El gusto del café boliviano**

La FECAFEB centra su actividad en las Provincias de Caranavi, Nor y Sud Yungas del Departamento de La Paz. Esta región de clima subtropical, montañoso, enclavada en medio de la Cordillera Oriental de Los Andes de abundante vegetación y suelos fértiles, se caracteriza por ser zona productora de café de la especie Coffea Arábica, variedad típica o criolla, ubicada en altitudes desde los 800 hasta los 1.900 m.s.n.m.

Estas condiciones le confieren al grano del café, un "aroma" fragancioso y un "cuerpo" consistente con alta "acidez", particularidades de una bebida fina en taza.

*“La distribución anual o el flujo de la cosecha del café, varía según las regiones cafetaleras dependiendo principalmente de la temperatura ambiental, el régimen de lluvias y las altitudes de producción. En este sentido, se han identificado tres regiones productoras de café, que corresponden a las provincias de Nor y Sud Yungas, a la región baja y alta de Caranavi”<sup>8</sup>.*

---

<sup>8</sup> BARRIENTOS, Z. Rolando. “Diagnóstico de la Situación Cafetalera del Municipio de Caranavi”. Viceministerio de Coca y Desarrollo Integral. Caranavi La Paz Junio de 2011. Pag.35.

La distribución de la cosecha en Nor y Sud Yungas, es a partir de los meses de marzo a septiembre de cada año, es una zona "tradicional" de producción de café que se encuentra en altitudes que van desde los 1.100 hasta los 1.900 m.s.n.m.

*“En Caranavi, la cosecha se inicia en los meses de marzo hasta octubre, en esta región se encuentran dos zonas, las zonas bajas con cultivos de café desde los 800 hasta los 1.400 m.s.n.m. y en zonas altas desde los 1.000 hasta los 1.800 m.s.n.m.”<sup>9</sup>*

Lo expuesto anteriormente, determina la disponibilidad para la comercialización del producto a partir del mes de mayo hasta diciembre.

### **2.2.3. El Grupo FLO de FECAFEB ofrece Café Orgánico**

*“En el municipio de Caranavi se cultivan las siguientes variedades que pertenecen a la especie arábica: Variedad Típica o criolla (que es la que se explota en un 70 % según información de FECAFEB), Caturra rojo y amarillo (en un 27 %), Catuaí rojo y amarillo, Catimor y Mundo novo (en un 3 %), las cuales fueron introducidas a la región por el proyecto Agroyungas - IBTA a mediados de la década del 80 y se cultivan en un rango de alturas que se sitúa entre los 800 y 1.800 metros sobre el nivel del mar (m.s.n.m.)<sup>10</sup>”.*

Estas variedades cultivadas en las diferentes zonas productoras de la región, poseen características y cualidades específicas y se adecuan a diferentes condiciones de explotación, diferenciándose principalmente por el tamaño de la planta, color del fruto y tipo de ramificación, además de cualidades internas y exigencias de manejo propias.

---

<sup>9</sup> Ídem. Pag.25.

<sup>10</sup> BARRIENTOS, Z. Rolando. “Diagnóstico de la Situación Cafetalera del Municipio de Caranavi”. Viceministerio de Coca y Desarrollo Integral. Caranavi La Paz Junio de 2011. Pag.25.

La explotación del café requiere de condiciones climáticas adecuadas, que justamente presentan muchas zonas potenciales de la provincia Caranavi (siendo ésta una ventaja comparativa bien marcada frente a otras regiones productoras del país).

#### **2.2.4. Innovación del Producto**

Actualmente en muchas zonas de la región de Caranavi se produce café orgánico, debido a que el sistema actual de explotación reúne las condiciones necesarias, situación que ha permitido la transición casi directa de una forma de producción tradicional imperante a la producción orgánica certificada.

*“La Federación de Caficultores Exportadores de Bolivia (FECAFEB) con el apoyo técnico de la GTZ y el DED Alemán, han promovido y apoyado en años anteriores la producción de café orgánico. Las Certificadoras que han participado y realizado el seguimiento y supervisión desde el inicio del proceso, han sido **Bolicert, IMO Control y Biolatina**, siendo en la actualidad la primera la más activa y solicitada por sus menores costos en la certificación”<sup>11</sup>.*

---

<sup>11</sup> BARRIENTOS, Z. Rolando. “Diagnóstico de la Situación Cafetalera del Municipio de Caranavi”. Viceministerio de Coca y Desarrollo Integral. Caranavi La Paz Junio de 2011. Pag.28.

## CAPITULO 3. SISTEMA DE NEGOCIOS Y ORGANIZACIÓN

### 3.1. Sistema de Negocio de FECAFEB

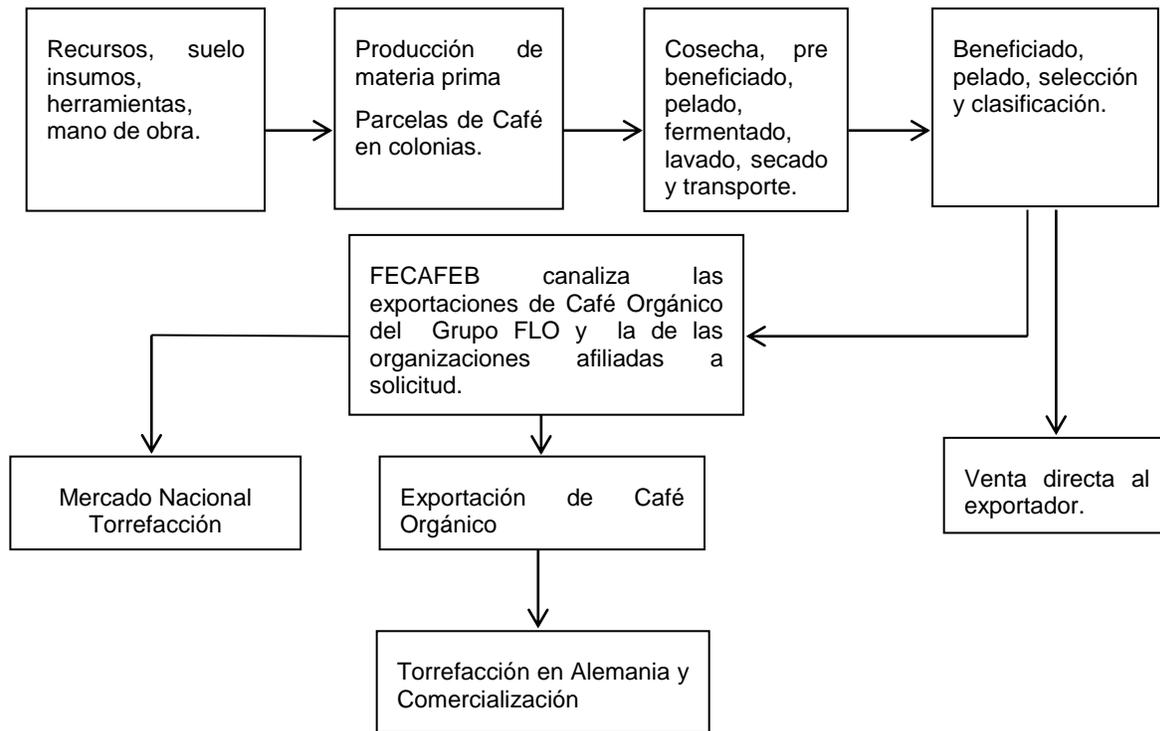
La cadena del café, involucra todas las actividades que se realizan desde la producción de plantas y el establecimiento de las plantaciones en el terreno, el mantenimiento productivo de las parcelas, la cosecha, transformación y beneficiado, hasta la comercialización y entrega del producto a los consumidores finales, considerando por una parte el recurso suelo, insumos, herramientas y maquinarias que se utilizan durante todo el proceso, como también a los actores involucrados, desde el productor hasta el consumidor final.

La cadena del café está estructurada por tres eslabones principales que interactúan entre si y que en algunos casos, se encuentran integrados:

- a) El eslabón de producción, que involucra todo el proceso productivo del cultivo hasta la cosecha de la guinda.
- b) El eslabón de transformación, que incluye los subprocesos de prebeneficio de la guinda, para transformarla en café pergamino seco, el beneficiado, que resulta en un café oro y finalmente el tostado y/o torrefacción.
- c) El eslabón de comercialización, para café oro o verde, torrefactado y/o tostado/molido a mercados nacionales e internacionales.

El proceso productivo se caracteriza por las características establecidas en el Gráfico 1:

**Gráfico 1: Cadena Agro productiva del Café para FECAFEB**



Fuente: BARRIENTOS, Z. Rolando. “Diagnóstico de la Situación Cafetalera del Municipio de Caranavi”. Viceministerio de Coca y Desarrollo Integral. Caranavi La Paz Junio de 2011. Pag.49.

### 3.2. Producción

**Almacigo de café:** Para la siembra de nuevas plantaciones la semilla debe obtenerse de café de alta calidad y la variedad adecuada a la zona de producción. La cual se puede obtener comprándola en los centros de distribución autorizados y certificados por los organismos de café en cada país. La otra forma de obtener la semilla es seleccionarla en la misma finca en plantaciones excelentes y nuevas.

**Selección de semilla:** La selección de la semilla debe realizarse de la siguiente manera: Selección de plantas, escoger solo fruta madura, escoger la fruta del centro de las bandolas del centro de la planta, no coger fruta dañada o enfermas y no seleccionar fruta de las puntas ni inicios de la rama o bandola.

**Manejo de semilla:** El proceso de preparación de la semilla es el siguiente: La semilla se debe despulpar y lavar, secarla bajo sombra a una humedad de 20% y seleccionar los granos enteros y que no tengan ningún daño.

**Hacer el Almacigo y su manejo:** La siembra de semilla para germinación es el siguiente: Preparar el terreno que esté libre de malezas y enfermedades, se coloca la semilla una a la par de la otra con la ranura hacia arriba, se tapa con un poco de tierra limpia y sin enfermedades, se cubre con algunas hojas secas protegiéndola del sol, riego continuo una vez al día y cuando la semilla empieza a germinar quitar las hojas secas.

**Como seleccionar las plantas para siembra definitiva:** Cuando germina la semilla se realiza las siguientes actividades; El Mulch se levanta un metro para seguir protegiendo del sol, se riega constantemente manteniendo la humedad del suelo una vez al día, cuando el tallo se tome de color verde está listo para el trasplante a bolsa o suelo y escoger las plántulas sanas rectas y con buena raíz.

**Preparación del suelo para la plántula de almacigo en bolsa:** Se prepara la mezcla que se utilizara en la bolsa; la mezcla en la bolsa no debe compactarse y debe tener aireación y luego hacer el trasplante antes de que la plántula tenga las primeras hojas falsas.

**Plántula a escoger:** Sembrar el almacigo en bolsa o suelo, para lo cual se debe realizar las siguientes actividades: Selección de las mejores plántulas del semillero y el almacigo después de sembrar la plántula en la bolsa estará listo para trasplanté desde los seis meses de sembrados en la bolsa si es sembrada la plántula en el suelo el tiempo de trasplanté en el año.

**Siembra nueva de Café:**

- El terreno debe prepararse antes de sembrar la nueva plantación.
- Lo principal es la aireación del suelo y el diseño de siembra.
- En terrenos quebrados realizar las curvas a nivel para evitar la erosión del suelo.

**Sombra:** Sembrada la nueva plantación es el momento de sembrar la sombra. La sombra se planta en función a la ubicación y clima donde está la finca

**Plantaciones en Producción:**

- **Manejo agrícola:** Poda es la renovación sistemática del tejido para mantener la producción sostenible; a) Este ciclo es de tres años, b) Se debe

cortar la planta de 80 a 1,10 cm. de altura, dependiendo de la ubicación de la finca sobre el nivel del mar, c) Formar el ciclo con tres calles, d) Deben dejar todas las ramas debajo del corte de poda y e) Las ramas que se cortan de la poda, deben ser colocadas en orden en una sola entrecalle.

- **Ciclo de poda a cuatro años:** Se poda cortando la planta a 60 cm. de altura, esto por ser un ciclo de poda más largo, Se debe dejar todas las ramas debajo del corte de poda.

- **Poda selectiva sistemática:**

- Poda para pequeños productores de café con variedades de porte alto.
- Poda a cuatro años.
- Poda seleccionada la rama madre.
- Dejar dos hijos o brotes por dos años.
- Terminar el ciclo con la producción de los hijos para luego seleccionar la rama madre.

- **Deshija:** La deshija es la selección de los brotes logrados después de la poda.

Seleccionar los mejores brotes, dejar de dos a tres brotes por punto de siembra

No dejar brotes en el nivel de corte, solo por debajo una pulgada del corte de poda.

Los brotes que se eliminan colocarlos en la entre calle donde se dejó las ramas de poda.

**La fertilización:** Es la alimentación a la planta por la raíz.

- La fertilización debe hacerse con base en la producción y condición de las plantas a mayor cosecha mayor fertilizante
- Si las plantas entrecruzan las ramas el fertilizante debe aplicarse en medio de las ramas.
- Si las plantas están separadas, el fertilizante debe aplicarse en la base de la planta.
- El fertilizante se aplica para crecimiento, cosecha y reservas de la planta.

- **Control de plagas y enfermedades:** Con un buen manejo de planta y buena fertilización el control de plagas se reduce el brote plaga y enfermedades.

Deben hacerse programas preventivos.

Los controles deben hacerse con cuidado y asesoría para no abusar del uso de productos agrícolas.

- **Control de Malezas:** Control de malezas debe realizarse sin provocar la erosión ni destrucción del suelo y debe hacer un manejo de malezas para que no compitan con el café.
  - **Manejo de Suelos (Canales, Huecos y Niveles):** Cuando se establece la plantación deben realizarse prácticas de conservación de suelos, curvas de nivel, drenajes y tanques.
    - En el proceso productivo deben mantener todas las prácticas de conservación de los suelos.
    - El tamaño de los tanques (huecos) es de 50 cm. de profundidad 50 cm. de ancho y 75 cm. de largo.
  - **Barreras vivas:** Se debe sembrar barreras vivas, cultivos que ayuden a proteger el suelo y no le afecten al cultivo del café.
- Las barreras vivas son cultivos compatibles con el café, que tengan sistemas de raíces densos que eviten la erosión del suelo y amarren el terreno.

Entre los tipos de plantas para las barreras vivas están: plantas forrajeras, zacate limón, veitiber, hitabo, caña India, etc.

### 3.3. Cosecha

Recolección de solo fruta madura.

- La recolección debe hacerse solo de granos maduros.
- Recoger todos los días los granos que han caído al suelo.
- No se deben recolectar granos verdes, amarillos.
- Los granos que se caigan en la recolección o al suelo que no sean maduros deben procesarse por separado del café maduro.

### 3.4. Transformación o Beneficio del Café

**Manejo del pre beneficio.** El pre beneficiado se realiza por vía húmeda y presenta varias fases que son: El boyado, despulpado, fermentado, lavado, secado y almacenado. La calidad del grano de café es afectada en el proceso de pre beneficiado. La mejora en este proceso y la instalación de plantas de prebeneficio en zonas de producción (las cuales están equipadas con máquinas despulpadoras y desmucilagadoras), han asegurado un prebeneficiado homogéneo, junto a la construcción de cachis y mesas de secado, un adecuado almacenado; así mismo como la instalación de secadores mecánicos (guardiolas), para mejorar el secado; por lo cual, en general, se produce un café de alta calidad para exportación.

#### **Plantas de prebeneficio y procesamiento.**

*“Las plantas de pre beneficio, están distribuidas en muchos sectores de la provincia Caranavi. Al mismo tiempo, existen algunas plantas en los centros poblados más importantes como Caranavi, Taipiplaya, Carrasco La Reserva, Calama, Mejillones, tanto de las organizaciones productoras como de empresarios privados”<sup>12</sup>.*

*“Cada planta pre beneficiadora cuenta con ambientes destinados tanto al acopio del grano en estado de guinda, como para el café mote y pergamino seco. Dependiendo de las diferentes organizaciones productoras, los ambientes para el prebeneficio, tienen condiciones que van desde los muy precarios, hasta aquellos contruidos con materiales de primera calidad. Una cantidad importante de Plantas de prebeneficio de café han sido implementadas, por distintas instituciones y Organizaciones No Gubernamentales (ONGs); en algunos casos las mismas organizaciones de productores han realizado inversiones para su construcción. Estas plantas están ubicadas en su mayoría cerca de arroyos y fuentes de agua, con una pendiente para facilitar el drenaje,*

---

<sup>12</sup> BARRIENTOS, Z. Rolando. “Diagnóstico de la Situación Cafetalera del Municipio de Caranavi”. Viceministerio de Coca y Desarrollo Integral. Caranavi La Paz Junio de 2011. Pag.29.

*generalmente tienen una superficie de un cuarto de hectárea hasta 2 hectáreas; muchas están cerca a las plantaciones de café para poder facilitar el traslado de café guinda y también para aprovechar la pulpa de café como abono orgánico*<sup>13</sup>.

Las plantas de prebeneficio tienen diferentes capacidades de acopio y tecnologías de instalación, porque existen diferencias entre las Organizaciones Económicas Campesinas; así como el tamaño y su ubicación geográfica.

*“Existen un total de 45 plantas de prebeneficio de café en el Municipio de Caranavi, entre pequeñas y medianas, con diferentes capacidades de acopio de café, e instalación de infraestructura”*<sup>14</sup>.

### **3.5. Secado de Café**

La mayoría de los productores secan el café en mesas que son construidas de madera y por la noche son tapadas con agrofílm. Algunas organizaciones cuentan con “cachis” (patios de cemento). En épocas de lluvias estos sistemas de secado no son muy eficientes porque en plena cosecha y días nublados se llenan de café las mesas, cachis o playas de cemento y generalmente son tapados con agrofílm y la calidad se va deteriorando rápidamente con sobre fermentación y por consiguiente la calidad se pierde.

Algunos productores entregan el café a la organización en diferentes humedades. Las organizaciones económicas se hacen cargo del secado del café generalmente es trasladado a la ciudad del Alto, donde se seca el café en patios de secado cachis.

### **3.6. Almacenado del Café**

El café seco o café pergamino, se almacena en lugares acondicionados que están determinados por la humedad, se conserva bien en ambientes con temperaturas

---

<sup>13</sup> Ídem. Pág. 29 y 30.

<sup>14</sup> BARRIENTOS, Z. Rolando. “Diagnóstico de la Situación Cafetalera del Municipio de Caranavi”. Viceministerio de Coca y Desarrollo Integral. Caranavi La Paz Junio de 2011. Pag.30.

que no sobre pasen de 20°C y humedad relativa no más del 65 %, manteniéndose el grano con 10 al 11 % de humedad.

Un mal almacenado, ocasiona el desarrollo de microorganismos que dan como resultado pérdidas significativas en la calidad de la bebida del café. Otro problema que se tiene es el blanqueado del grano que es un factor depreciado de la calidad del café en la bebida.

El café pergamino seco es tradicionalmente almacenado en sacos de polietileno, en pequeños almacenes que son habilitados por los productores de café, durante 2 a 3 meses, con una humedad del 13 al 14%; pero, debido a las condiciones climáticas de las zonas de producción, no puede permanecer por tiempo prolongado, pues de lo contrario éste absorbe nuevamente humedad.

Los productores trasladan inmediatamente a los centros de beneficio que están ubicados en la ciudad del Alto. En las plantas beneficiadoras de café es donde se realiza un secado de 1 a 3 días, para que alcance una humedad del 12 % y luego ser almacenado.

El transporte a La Paz se efectúa de manera fluida a pesar de las condiciones de los caminos. El traslado del café no requiere de tecnologías particulares para el transporte en ninguna de las etapas de su transformación.

### **3.7. Comercialización**

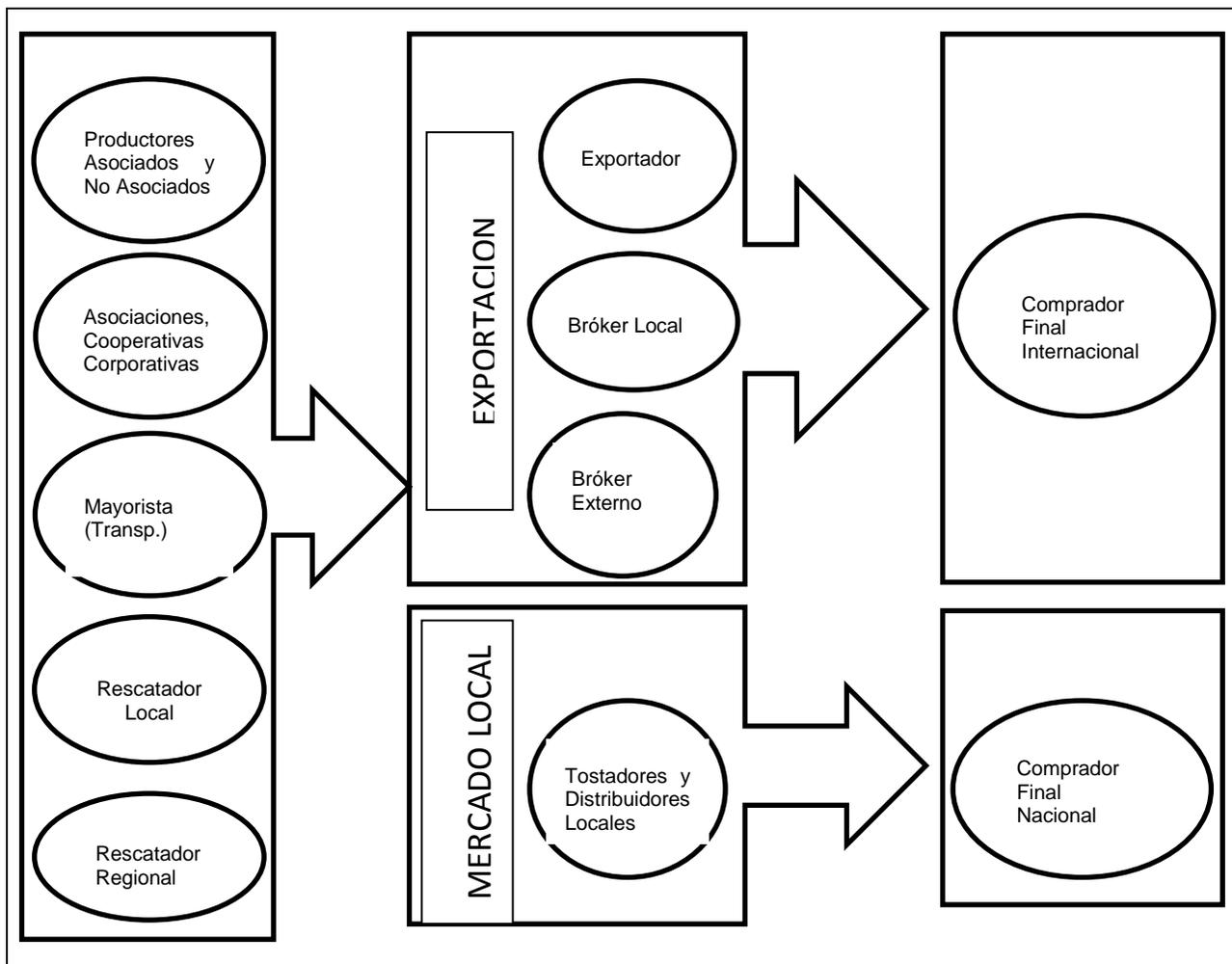
Este tipo de productos presenta una oferta diferenciada que puede definir una mayor rivalidad entre productores ante la perspectiva de mayores niveles de rentabilidad.

*“El eslabón primario y secundario está representado principalmente por organizaciones económicas campesinas bajo distintas formas de asociatividad donde las cooperativas y asociaciones de productores es predominante. Mientras que el eslabón de comercialización está representado principalmente*

por empresas privadas incorporadas como sociedades mercantiles y por Organizaciones como FECAFEB, CELCCAR, ASOCAFÉ, CORACA Carrasco, CENAPROC y otras<sup>15</sup>.

Las actividades que realiza la FECAFEB están orientadas a la exportación del café orgánico de sus asociados.

**Gráfico 2: Sistema de comercialización del café**



Fuente: BARRIENTOS, Z. Rolando. "Diagnóstico de la Situación Cafetalera del Municipio de Caranavi". Viceministerio de Coca y Desarrollo Integral. Caranavi La Paz Junio de 2011. Pag.47.

15 BARRIENTOS, Z. Rolando. "Diagnóstico de la Situación Cafetalera del Municipio de Caranavi". Viceministerio de Coca y Desarrollo Integral. Caranavi La Paz Junio de 2011. Pag.47.

### **3.8. Transporte**

Los granos de café son usualmente transportados en bolsas. Actualmente, la mayoría del café es transportado en contenedores secos de 20 pies que han mejorado considerablemente sobre los métodos de deshacer la estiba, pero todavía involucra el manipuleo extensivo. El café es también transportado en bultos en contenedores a la medida de polipropileno. El envío en contenedor no es recomendable para distancias prolongadas a menos que los contenedores estén ventilados: esta es una condición que puede ser especificada en contratos por los traders y tostadores de la Unión Europea.

## **CAPITULO 4. ORGANIZACION**

### **4.1. Federación de Caficultores Exportadores de Bolivia (FECAFEB)**

#### **4.1.1. Misión de FECAFEB:**

Aglutinar al sector cafetalero brindando servicios para satisfacer las condiciones de las familias productoras, incentivando el consumo nacional y potenciando la imagen en el comercio internacional con un producto de alta calidad y amigable con el medio ambiente.

#### **4.1.2. Visión**

Posicionar al sector caficultor a nivel nacional e internacional, como un rubro estratégico, protagonista del desarrollo socioeconómico de todos los actores de la cadena productiva, preservando la armonía con la madre tierra y la naturaleza.

#### **4.1.3. Descripción de FECAFEB**

La Federación de Caficultores Exportadores de Bolivia FECAFEB (fundada el 15 de mayo de 1991), es una organización nacional, sin fines de lucro, autónoma que concentra y representa a organizaciones económicas campesinas y/o comunitarias, formadas por decisión de productores individuales aunque contempla también la incorporación de empresas pequeñas, medianas, grandes, de base social y dedicada al acopio, transformación, proceso industrial y comercialización del café, como asociaciones de índole productivo.

La Federación de Caficultores Exportadores de Bolivia se constituye en una organización integral especializada en gestión productiva, asistencia técnica y comercialización en el rubro del café, con principios económicos y sociales, acoge en su seno a 40 organizaciones de Productores agrupadas en Cooperativas,

Asociaciones y Coracas, en varios departamentos a nivel nacional (La Paz, Santa Cruz, Cochabamba).

A nivel internacional, gestiona las relaciones comerciales con compradores de países en Europa, Estados Unidos y otros países interesados en el café boliviano. El sector productor de café es un rubro no tradicional y generador de divisas, acoge en su seno alrededor de 17.500 familias cafetaleras, dedicadas a la producción de un producto de alta calidad, reconocido a nivel internacional.

### **Funciones Empresariales:**

Actividades de las Asociaciones Afiliadas a FECAFEB y Grupo FLO:

- Producción
- Acopio.
- Almacenaje

Actividades de FECAFEB:

- Comercialización

**Valores y normas que definen a FECAFEB:** La FECAFEB contribuye a mejorar las condiciones de vida de las familias de productores cafetaleros, realiza y facilita servicios en alianza con otros actores en todos los eslabones de la cadena productiva del café, promoviendo la unidad e integración del sector.

**Socios a colaborar:** FECAFEB aglutina a 60 organizaciones económicas campesinas, estructuradas en Asociaciones, Cooperativas y CORACAS que representan a 17.500 familias productoras de café orgánico certificado.

**Ventajas de esta cooperación:** Promover la sostenibilidad de la producción y la productividad cafetalera, así como también el desarrollo cultural de las familias cafetaleras.

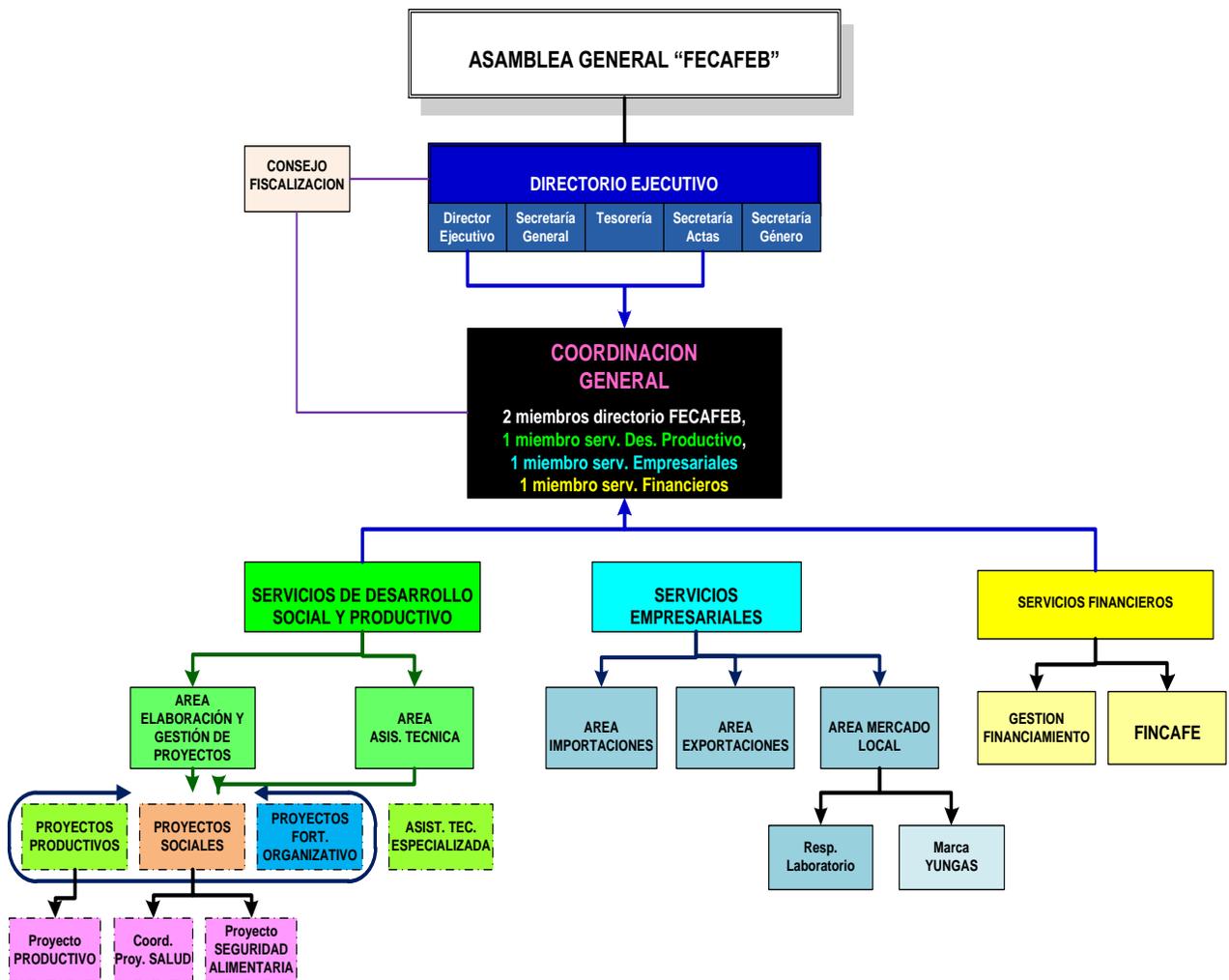
#### 4.1.4. Estructura de organización de FECAFEB

Gráfico 3: Modelo de Organización Matricial

### ESTRUCTURA DEL DIRECTORIO DE LA FECAFEB



### ESTRUCTURA INSTITUCIONAL



Fuente: FECAFEB

## 4.2. Funciones de los Productores

Las labores relacionadas a la producción de café se describen en el siguiente cuadro:

**Cuadro 1: Descripción de la mano de obra involucrada en la cadena de valor del café**

LABORES	MANO DE OBRA/EMPLEO	RESPONSABLE
Labores de cultivo	Las labores culturales y mantenimiento de los cafetales es realizada por el propio productor y los miembros de su familia.	Organizaciones Económicas Campesinas (OECAs).
Cosecha	La cosecha de la guinda es realizada por el productor y los miembros de su familia, pero, en general, existe empleo migratorio proveniente de las zonas próximas o de la localidad de Caranavi (estudiantes de colegios y otras personas).	Organizaciones Económicas Campesinas (OECAs).
Pre beneficio	Es una labor que generalmente es individual y es realizada por el productor y su familia. Sin embargo, en muchos casos es un trabajo que se realiza en comunidad por los miembros de la Asociación o cooperativa, cuando existe una Planta centralizada.	Organizaciones Económicas Campesinas (OECAs).
Beneficio	Es una labor que utiliza equipos y maquinarias en Planta, donde los operarios son empleados semicapacitados. Utiliza mano de obra principalmente de mujeres (palliris) en la selección final de los granos de café.	Organizaciones Económicas Campesinas (OECAs).
Transporte	El transporte y la comercialización interna en los centros poblados y la localidad de Caranavi, es realizada generalmente por el propio productor y algunos rescatistas o transportistas intermediarios. El transporte es una actividad transversal que participa en las dos labores anteriores.	Organizaciones Económicas Campesinas (OECAs).
Comercialización	Promocionar y canalizar mercados nacionales e internacionales para sus asociados.	Federación de Cafetaleros de Bolivia FECAFEB

Fuente: BARRIENTOS, Z. Rolando. "Diagnóstico de la Situación Cafetalera del Municipio de Caranavi".

Viceministerio de Coca y Desarrollo Integral. Caranavi La Paz Junio de 2011. Pag.29.

#### **4.2.1. Experiencia y habilidades del equipo de trabajo para poner en marcha el emprendimiento**

En los últimos años y como resultado de los distintos programas de desarrollo productivo que han sido promovidos en la provincia Caranavi, se evidencia un importante avance en la capacitación y tecnificación de los recursos humanos, principalmente en los aspectos de prebeneficio, comercialización interna y calidad del café. Este avance se observa preferentemente en la etapa de determinación de la calidad, que apunta a la adquisición de habilidades para la mejora del proceso de prebeneficio y beneficiado del café.

No obstante, la capacitación del productor en temas de gestión de mercados internos y especialmente de mercados externos, sigue siendo una actividad sin líneas de acción vigentes. Es evidente que impulsar y mejorar las necesidades de capacitación en temas productivos y manejo agronómico de los cultivos en general, con énfasis en el manejo de suelos, de plagas y enfermedades y la mejora de la productividad, tendentes a producción orgánica prioritariamente. Si bien, se considera que los aspectos de capacitación y apoyo técnico no han sido uniformes en todas las zonas productoras, se reconoce un avance como resultado de los modelos de asociatividad que permiten a los productores acceder a programas y proyectos de apoyo (como es el caso del PAR, Fondo Indígena, proyectos de ONGs y otros) que de forma individual, sería menos probable de acceder.

#### **4.2.2. Motivación de sus miembros**

La motivación principal de los miembros de la Federación de Caficultores Exportadores de Bolivia (FECAFEB), es garantizar la rentabilidad de las Organizaciones Económicas Campesinas (OECAs) y sus miembros, asimismo desarrollarse en el sector cafetalero.

## CAPITULO 5. PLAN DE IMPLANTACION

### 5.1. Definiciones de Beneficio y Comercialización del Café.

#### 5.1.1. Beneficio húmedo

*“Consiste en retirar la pulpa de los frutos de forma mecánica para obtener la semilla del café. El objetivo del beneficio húmedo es que al retirar la pulpa que recubre a la semilla y llevar a cabo una fermentación controlada del mucílago adherido sea más fácil retirarlo y poder así obtener el café llamado pergamino. El beneficio húmedo aporta sabores agradables a la taza si se ha controlado el proceso, dando pie a lo contrario si hubo una sobre fermentación durante el beneficiado”<sup>16</sup>.*

#### 5.1.2. Beneficio por vía seca

*“Los granos una vez recolectados se deshidratan al sol en patios o camas de secado con todo y la cáscara que los recubre. El café obtenido de éste proceso es llamado bola o capulín. El azúcar de la pulpa y el mucílago otorgan al grano un perfil en taza más complejo y afrutado, además de un mayor sabor. Una vez deshidratado el fruto, se lleva al beneficio seco. Existen algunas otras modalidades como la llamada “miel” en el que se retira la pulpa y se pone a secar con todo y mucílago, el desmucilaginado mecánico o el semilavado que empiezan a ser populares en algunos países productores”<sup>17</sup>.*

---

<sup>16</sup> SOTO, Carlos, “Guía técnica para el beneficiado de café protegido bajo una indicación geográfica o denominación de origen”, Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, Guatemala, 2010.Pag. 49.

<sup>17</sup> Ídem. Pág. 137

### **5.1.3. Comercialización**

La comercialización de café constituye un proceso sumamente complejo, sobre todo si se parte del hecho que los precios locales están referidos a las cotizaciones internacionales (expresadas en Centavos de Dólar por Libra) del Contrato “C” en la Bolsa de Nueva York (ICE) y que, en el marco de un mercado liberalizado, hacen de éste producto una mercancía sujeta a los devenires de la oferta y demanda mundial.

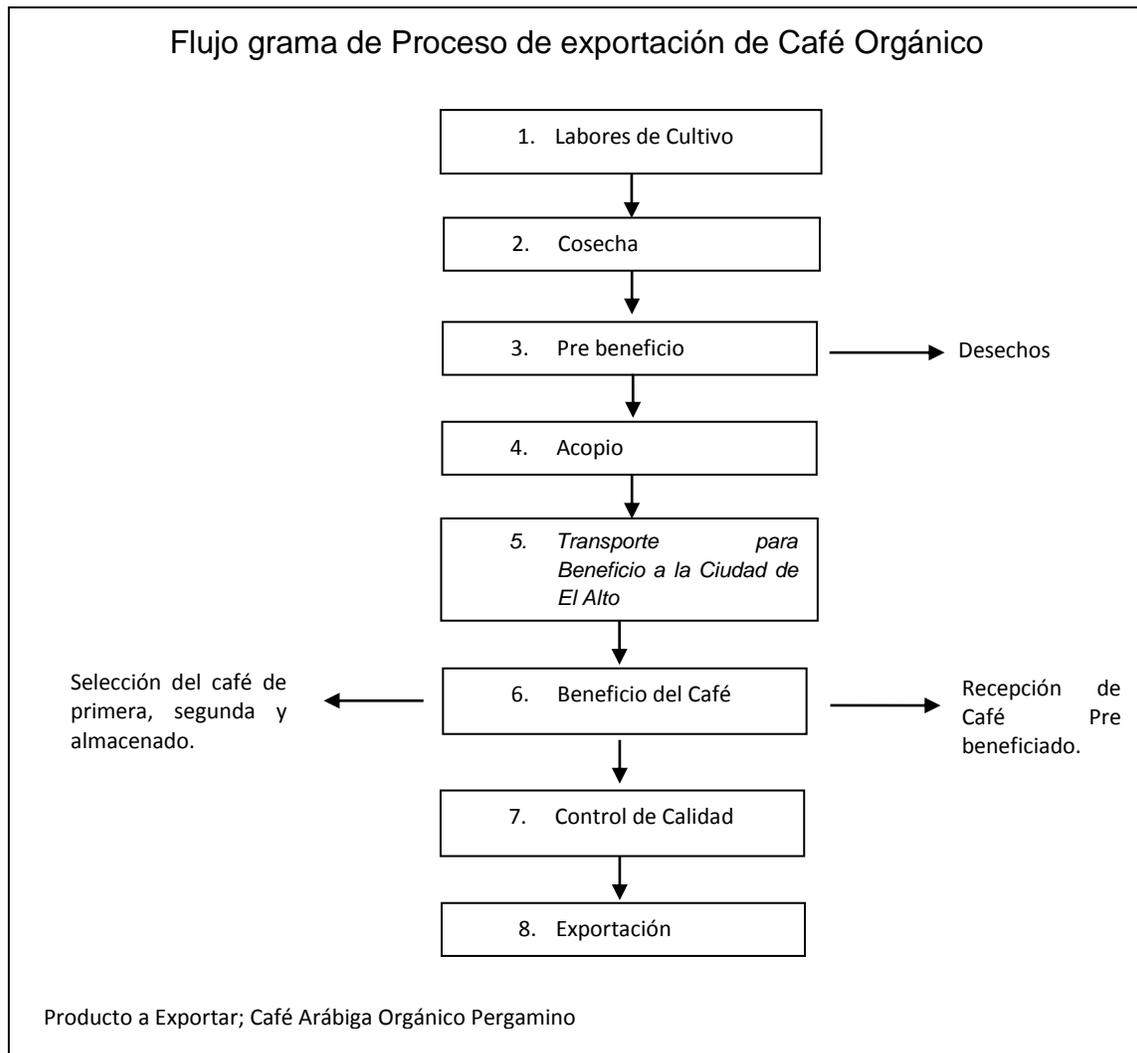
Durante muchos años, la comercialización del café se ha caracterizado por ser uno de los procesos en los que el intermediarismo ha jugado un papel protagónico y por ende la distribución de valor a lo largo de la cadena se distingue por ser inequitativo; además de que la mayoría de los países productores tienen escaso consumo interno.

## **5.2. Proceso de Implantación**

### **5.2.1. Especie y variedad del café a exportar**

Café arábica, variedad típica o criolla, adaptada a las condiciones ambientales de las diferentes regiones. El Sistema de Cultivo es de tipo agroforestal (pluriespecífico), donde se observa la combinación de maderables: cedro, mara, etc., así como cultivos de consumo: cítricos, banano, achiote, papaya, etc. La altitud de producción es desde los 1.000 hasta los 1.800 m.s.n.m.

**Gráfico 4: Agrupamiento de tareas en paquetes de trabajo**



Fuente: FECAFEB

### 5.2.2. Labores de cultivo

Deshija, la fertilización, control de plagas y enfermedades, control de malezas, barreras vivas, manejo de suelos (canales, huecos y niveles) y certificación de cultivos de café orgánico.

En el cuadro siguiente se puede observar el cronograma de actividades del año cafetero

**Cuadro 2: Cronograma de actividades durante el año Cafetero**

LABORES CULTURALES	DESCANSO		FLORACION			LLENADO DE GRANO				COSECHA		
	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL
<b>SEMILLA</b>												
Selección de planta madre												
Recolección, beneficio y selección de semilla												
<b>GERMINADORES</b>												
Preparación de germinadero												
Siembra de la semilla y manejo del germinador												
<b>INSTALACIÓN Y MANEJO DEL VIVERO</b>												
Preparación de abonos y del sustrato												
Llenado de las bolsas												
Trasplante de plántulas en estado de "fosforito"												
Labores culturales, deshierbes, riego, apl. Purines												
<b>ESTABLECIMIENTO DEL CAFETAL</b>												
Trazado y ahoyado del cafetal												
Aplicación de compost al hoyo												
Selección de los cafetos a sembrar												
Siembra de los cafetos												
Siembra del sombrío transitorio (plátano, etc.)												
<b>MANEJO DE LAS MALEZAS</b>												
Deshierbes y manejo de coberturas nobles												
<b>ABONAMIENTO</b>												
Preparación de las pilas de compost												
Aplicación de abono al suelo												
Prácticas de conservación del suelo												
<b>SOMBRIO PERMANENTE</b>												
Establecimiento de sombrío permanente												
Regulación de la sombra												
<b>PODAS</b>												
Podas												
<b>PROTECCIÓN DEL CULTIVO</b>												
Control cultural - Broca del café												
Control biológico - Broca del café												
<b>COSECHA</b>												
Cosecha del café												
<b>BENEFICIADO</b>												
Beneficiado húmedo												
Limpieza y reparación del beneficiadero												
Inspección												
Certificación												

Fuente: Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras

### 5.2.3. Cosecha

Recolección de granos maduros, no se recolectan granos verdes, amarillos, los granos que se caigan en la recolección o al suelo que no sean maduros deben procesarse por separado del café maduro.

*“La cosecha de café en el área subtropical se realiza una sola vez por año. Los rendimientos actuales es de aproximadamente 70 qq/ha de “Café cereza”, esto significa 20qq / Ha de “Café Pergamino seco”, cada familia tiene un promedio de 5 Has Café / Familia. Por tanto la capacidad productiva de acuerdo al rendimiento del cultivo es de 100 qq/Ha/flia. de “Café Pergamino Seco”. Con las prácticas Agroecológicas, luego de la transición se pretende elevar los rendimientos a 25 qq/Ha/flia”<sup>18</sup>.*

### 5.2.4. Prebeneficio

Labor que generalmente es individual y realiza el productor y su familia. Sin embargo, en muchos casos es un trabajo que se realiza en comunidad por los miembros de la Asociación o cooperativa, cuando existe una Planta Centralizada.

La actividad consiste en el despulpado para lo cual se realiza la selección de algunas cerezas que no estén maduras o no del todo secas y también, esa operación puede hacerse lavando las cerezas en tanques repletos de agua corriente. Pueden usarse también cribas para separar mejor las cerezas maduras de las que no lo están y las grandes de las pequeñas. Después de la separación y la limpieza se saca la pulpa de la cereza. El despulpe lo hace una máquina que aprieta las cerezas entre planchas fijas y movibles. La carne y la piel del fruto quedan a un lado y los granos, recubiertos de pergamino mucilaginoso al otro. El espacio entre las planchas se ajusta para evitar que se dañen los granos. La operación de despulpado deberá hacerse lo más pronto posible después de la

---

18 BARRIENTOS, Z. Rolando. “Diagnóstico de la Situación Cafetalera del Municipio de Caranavi”. Viceministerio de Coca y Desarrollo Integral. Caranavi La Paz Junio de 2011. Pag.24.

recolección para evitar que el fruto se deteriore, lo que podría afectar a la calidad del grano. Los granos despulpados pasan a cribas vibratoras que los separan de las cerezas que hayan quedado sin despulpar o que lo hayan sido de forma imperfecta, así como de los pedazos grandes de pulpa que puedan haber pasado con ellas. Después de la criba, los granos separados despulpados se pasan por canales en los que se lavan con agua y se separan otra vez poniéndolos a flotar antes de que pasen a la siguiente etapa. Los granos que acaban de ser despulpados se colocan en grandes tanques de fermentación en los que las sustancias mucilaginosas se descomponen bajo la influencia de enzimas naturales hasta que puedan dispersarse y se los lleve el agua. Si no se vigila la fermentación con cuidado, el café puede adquirir un sabor indeseable y amargo. Para la mayor parte de los cafés, la eliminación de las sustancias mucilaginosas lleva entre 24 y 36 horas, dependiendo de la temperatura, el grosor de la capa mucilaginosa y la concentración de los enzimas.

Hay que someter a juicio cuándo termina la fermentación, que es cuando el pergamino que recubre el grano pierde la textura mucosa y adquiere un tacto más áspero de "guijarro". Cuando termina la fermentación, se lava el café a fondo con agua limpia en tanques o en lavadoras especiales. El café pergamino lavado tiene en esta etapa un 57% de humedad aproximadamente. Para hacer que disminuya la humedad hasta el nivel máximo del 12,5% se seca el café pergamino o bien al sol o en una secadora mecánica o combinando los dos métodos. El secado al sol se hace en superficies grandes y lisas de ladrillo o de cemento que se llaman patios o en mesas de alambre de malla fina se extienden los granos en capas de entre 2 cm y 10 cm, y se les da vuelta con frecuencia para conseguir un secado uniforme. El secado al sol debería llevar de 8 a 10 días, según la temperatura y la humedad del ambiente. Poner el café encima de mesas ayuda a que seque con más rapidez debido a la corriente de aire caliente que sube de ese modo. No obstante el proceso requiere mucho cuidado para lograr un secado satisfactorio y económico sin que dañe la calidad. Después del secado, el café beneficiado por

vía húmeda o café pergamino como se le llama habitualmente, se almacena y se conserva en esa forma hasta poco antes de que se exporte.

### **5.2.5. Acopio**

Depósito de toda la producción de café orgánico de las familias productoras en los depósitos de las Organizaciones Económicas Campesina (OECAs), para su posterior traslado a la ciudad de El Alto para el beneficio del café orgánico.

Después del secado, el café beneficiado por vía húmeda o café pergamino como se le llama habitualmente, se almacena y se conserva en esa forma hasta poco antes de que se exporte. Las etapas finales de la preparación del café, lo que se llama el “curado”, se hacen habitualmente en una instalación especial justo antes de que se venda para exportación. Se descascara el café para quitarle el pergamino y después se pasa por varias operaciones de limpieza, cribado, separación y clasificación (seleccionado manual por "palliris" en plantas industriales de la ciudad de El Alto a 3.900m.s.n.m de altura) que son comunes tanto para el café beneficiado por vía húmeda. Pueden usarse máquinas electrónicas para eliminar los granos defectuosos y también los llamados "hediondos", que no se pueden distinguir a simple vista.

### **5.2.6. Control de Calidad**

La revisión a la calidad del café se realiza en el laboratorio de café de la Federación de Cafetaleros Exportadores de Bolivia (FECAFEB).

### **5.2.7. Exportación**

La Federación de Cafetaleros Exportadores de Bolivia (FECAFEB), se encarga de la comercialización del café orgánico a través de contratos de exportación FOB (Free On Board) - Libre a Bordo (puerto de carga convenido), realizando las siguientes actividades;

- a) Embalaje; Embolse del Café Orgánico a ser exportado.
- b) Marcado; Embolsado
- c) Documentación
- d) Almacenaje
- e) Manipuleo
- f) Fletes
- g) Seguros
- h) Aduanas
- i) Agentes

## CAPITULO 6. PLAN DE MARKETING Y ESTRATEGIA COMERCIAL

### 6.1. Definiciones para el Plan de Marketing y Estrategia Comercial

#### 6.1.1. Venta Directa

*“La venta directa constituye la forma tradicional de internacionalización. El camino que han seguido las empresas para salir al exterior empieza con una exportación ocasional, sin un proceso activo por parte de la empresa, continua con una exportación más o menos regular, seguida del establecimiento de filiales de venta y finalmente, algunas empresas acaban instalando filiales de producción en los países dónde tienen mayor éxito exportador”<sup>19</sup>.*

La venta directa supone, para la empresa que se internacionaliza, la posibilidad de no perder ni un ápice del control de sus operaciones de venta. Por contra, el problema principal puede venir dado por el desconocimiento del funcionamiento de los nuevos mercados.

La venta directa se articulará a través de:

**“Exportación con red propia;** La venta directa desde una empresa de un país a otro con comerciales contratados por la propia empresa”<sup>20</sup>.

**“Exportación con agentes a comisión;** La empresa contactará con un agente comisionista, normalmente nativo para poder aprovechar sus conocimientos del mercado y su red”<sup>21</sup>.

#### 6.1.2. Comercio Justo

*“El Comercio Justo es un sistema comercial basado en el diálogo, la transparencia y el respeto, que busca una mayor equidad en el comercio*

---

<sup>19</sup> BUSINESS & MARKETING SCHOOL (ESIC), “Manual del Plan de Internacionalización de Empresas”, Centros Europeos de Empresas Innovadoras de la Comunidad Valenciana (CEEI CV), Barcelona – España, 1998. Pág.7.

<sup>20</sup> Ídem. Pág. 8

<sup>21</sup> Ídem. Pág. 8

*internacional prestando especial atención a criterios sociales y medioambientales. Contribuye al desarrollo sostenible ofreciendo mejores condiciones comerciales y asegurando los derechos de productores/as y trabajadores/as desfavorecidos, especialmente en el Sur”. En los países industrializados hay un gran número de asociaciones y empresas que se dedican al Comercio Justo. Se han agrupado en diversas federaciones, que han desarrollado reglas y estándares propios.*

*Para garantizar que esos estándares sean cumplidos por los distribuidores y las distribuidoras y los productores y las productoras existen diversas certificaciones. Aquí vamos a presentar las dos certificaciones más importantes que se han abierto paso entre los distribuidores y las distribuidoras y -en el caso del sello ‘Fairtrade’ - entre los consumidores y las consumidoras finales y que ofrecen a las asociaciones de productores y productoras buenas oportunidades de comercializar sus productos a un mejor precio y a mejores condiciones. No podemos describir con detalle los procedimientos”<sup>22</sup>.*

### **6.1.3. Fairtrade International (FLO)**

*“Fairtrade International, FLO (anterior denominación: Fairtrade Labelling Organizations International), con sede en Bonn, Alemania, es una federación a la que están asociadas diversas organizaciones internacionales que asignan en sus respectivos países el sello Fairtrade. En su calidad de organización no gubernamental, FLO no comercializa productos, sino que elabora junto con representantes de las asociaciones de productores y productoras los estándares con arreglo a los cuales todos los implicados (productores/productoras y exportadores/exportadoras del Sur, distribuidores/distribuidoras del Norte) reciben la certificación del sistema ‘Fairtrade’. Con frecuencia se hace referencia a FLO denominándola sencillamente FAIRTRADE. Esa expresión inglesa, que significa precisamente “Comercio Justo”, es la que aparece en el sello de validez internacional que*

---

<sup>22</sup> BINDER, Brigitte; DAMM, Kurt y PINTO, Escoval Alfredo, Antonio. “Manual ¿Comercio Justo – una opción para nosotros y nosotras?”. Druckerei Hanstein GmbH Fellbach. Bonn - Alemania 2011. Pag.7.

*llevan los embalajes de los productos. La mayor parte de los productos de Comercio Justo van identificados actualmente con el sello Fairtrade*<sup>23</sup>.

#### **6.1.4. Organización Mundial de Comercio Justo (World Fair Trade Organization - WFTO)**

La Organización Mundial de Comercio Justo (WFTO) es la federación internacional de organizaciones de Comercio Justo de aproximadamente 70 países. La mayor parte de sus 350 miembros son asociaciones de productores y productoras e importadores. Los miembros de la WFTO están comprometidos al 100% con el Comercio Justo. A diferencia de la certificación de producto de FLO, en este caso se “certifica” a organizaciones.

Muchas organizaciones pertenecientes a la WFTO comercializan al mismo tiempo productos que llevan el sello Fairtrade de FLO. La WFTO y FLO han aprobado en común una “Carta de Principios de Comercio Justo” (Charter of Fair Trade Principles) y se reconocen mutuamente.<sup>24</sup>

## **6.2. Desarrollo del Plan de Marketing y Estrategia Comercial**

### **6.2.1. Cliente objetivo**

La Unión Europea cuenta con una parte considerable del consumo mundial de café. Dado que el café no se cultiva en la Unión Europea, los países de la Unión Europea dependen completamente de las importaciones desde países en vías de Desarrollo. El proceso de café verde es realizado dentro del Unión Europea y no ofrecen muchas oportunidades para los productores de países en vías de desarrollo. Sin embargo, aunque el consumo en muchos países de la Unión Europea está estancando, la demanda de café de alta calidad y producido sosteniblemente esta incrementado.

*“El mercado para el café en la Unión Europea es un gran mercado porque, representa alrededor de 40% de la demanda mundial para el café. El consumo de café de la Unión Europea ascendió a 2.3 millones de toneladas el año 2012.*

---

<sup>23</sup> Ídem. Pág. 9.

<sup>24</sup> Ídem. Pág. 12

*Alemania es el mayor consumidor de café de la Unión Europea, representando casi 25% del consumo total de la Unión Europea. Otros países grandes consumidores de café de la Unión Europea son Italia representando 15% del consumo total del año 2012, Francia (14%), España (8,7 %) y el Reino Unido (8.3%). Éstos grandes consumidores de café de la Unión Europea son también los mayores importadores de café, junto a Bélgica, el cual es un importante comerciante de café; es el tercer importador, pero tiene consumo relativamente bajo. Principalmente los países de Europa del norte tienen un alto consumo per cápita. Por ejemplo en Finlandia el consumo per cápita ascendió a 12 kg por año en el 2011, mientras que el promedio de la Unión Europea es 5 kg”<sup>25</sup>.*

*“Existe una creciente demanda en la Unión Europea de variaciones en café. La mezcla de café más popular en la Unión Europea consiste principalmente en los granos Arábica. El café robusta es utilizado para los cafés expresos más fuertes y principalmente consumidos en los países de Europa del Sur. Sin embargo, el café robusta está ganando terreno en un creciente número de países. Debido a la convergencia de la cultura del café en Unión Europea, las cafeínas expreso más altas están volviendo más populares y el café robusta es también utilizado como sustituto barato para el café arábica en mezclas. Existe también una creciente demanda de sabores añadidos, por ejemplo en España donde los consumidores prefieren un sabor dulce en su café”<sup>26</sup>.*

*“Algunas diferencias en las formas en que el café es consumido pueden ser identificadas dentro de la Unión Europea: el café molido tostado es la principal forma que es utilizado en la mayoría de los países de la Unión Europea; los granos de café tostado son principalmente utilizados para sistemas expreso y capuchino y café soluble o instantáneo, (principalmente consumido en el Reino Unido e Irlanda, ya que ellos son tradicionalmente países consumidores de té)*

---

<sup>25</sup> LLOPIS, Elena. “El Mercado del Café en Alemania”. Departamento Agroalimentario y el Departamento Soivre de la Oficina Económica y Comercial de España. España. 2010. Pag.31.

<sup>26</sup> Idem. Pag. 25.

*y los países de Europa Oriental. El creciente interés de los consumidores europeos por los alimentos saludables, se refleja en la participación de mercado de alrededor de 10% de café descafeinado la creciente demanda de café producido sostenidamente es la tendencia más interesante para los productores de países en vías de desarrollo, por lo tanto el mercado de la Unión Europea de cafés sostenibles será presentado a continuación”<sup>27</sup>.*

*“La certificación de comercio justo es su sistema de certificación importante para el café. Éste garantiza un precio mínimo para el café exclusivamente producido por pequeños agricultores. Las ventas mundiales de café certificado comercio justo ascendieron a 90.000 toneladas en el año 2012, de los cuales el 54% fue vendido en Europa incrementaron en 24% anualmente en promedio durante el período 2007-2012 es un gran mercado el Reino Unido. Los cafés certificados comercio justo son con frecuencia certificados también como orgánicos. En el año 2012, casi la mitad de los cafés de Comercio Justo también certificada como orgánica. Con respecto al café certificado orgánico, es difícil encontrar datos fiables, dado a que este no es eficientemente ubicado hasta el final. Sin embargo, la certificación orgánica es la certificación más ampliamente disponible, con las importaciones mundiales ascendió a 101 mil toneladas en el año 2012. Las importaciones europeas de café orgánico representaron el 45%, para lo cual Alemania es el mayor mercado”<sup>28</sup>.*

Por razones climáticas el café no es cultivado en la Unión Europea, por lo tanto la Unión Europea es dependiente de las importaciones. El café verde es casi exclusivamente importado directamente desde los países en vías de desarrollo. Varios países de la Unión Europea y en particular Alemania, están exportando cada vez más café, lo que lleva a una disminución de la participación de los países en vías de Desarrollo en los mercados de algunos países de la Unión Europea.

---

<sup>27</sup> LLOPIS, Elena. “El Mercado del Café en Alemania”. Departamento Agroalimentario y el Departamento Soivre de la Oficina Económica y Comercial de España. España. 2010. Pag.31.

<sup>28</sup> Ídem.pag. 6.

El tostado de café y otros procesos como la adición de sabores o descafeinado, es principalmente llevado a cabo dentro de la Unión Europea, sin un rol para los países en vías de desarrollo. Sin embargo, los tostadores europeos no son competidores de los productores de países en vías de desarrollo, pero son compradores (con frecuencia a través, por integrados con comerciantes).

### **6.2.2. Comercio de Café en la Unión Europea**

*“El café, es en gran medida, comercializado a través de centros de comercio de la Unión Europea y no siempre directamente a los países consumidores. Alemania es con mucho el mayor centro de comercio del café en Europa, seguido por Bélgica e Italia. Otros países a menudo importan directamente desde países en vías de desarrollo, pero son también en parte abastecidos por los comerciantes de la Unión Europea”<sup>29</sup>.*

*“Mercados prometedores de exportación de la Unión Europea. Los mercados más prometedores de café fueron seleccionados, observando el consumo, las importaciones y exportaciones de café Alemania tiene el mayor consumo de café en la Unión Europea y es también el centro de comercio más importante, lo que lo hace uno de los mercados más interesantes para los productores de países en vías de desarrollo. Bélgica es otro importante centro regional de comercio y muestra un fuerte incremento en las importaciones directas desde países en vías de desarrollo. Italia es un interesante mercado debido a su alto nivel de consumo y su gran y famosa industria tostadora, que necesita ser abastecida. El consumo de café es también bastante alto en Francia debido al creciente interés en el origen de los cafés, se espera que la participación de los productores de países en vías de desarrollo crezca aún más en los próximos años. En España y el Reino Unido el consumo de café ya alto sigue incrementando y para una gran parte directamente abastecidos por países en*

---

<sup>29</sup> LLOPIS, Elena. “El Mercado del Café en Alemania”. Departamento Agroalimentario y el Departamento Soivre de la Oficina Económica y Comercial de España. España. 2010. Pag.24.

vías de desarrollo. Finalmente, los países bajos y Suecia son mercados prometedores ya que, aunque su nivel de consumo de café está disminuyendo ellos muestran un gran interés en los cafés sostenibles<sup>30</sup>”.

Por todo lo mencionado se eligió Alemania como país de destino de las exportaciones de Café Orgánico de la FECAFEB.

En el cuadro 3 se puede observar que en el año 2012 Alemania importó Café Verde de Bolivia por 3.597\$us (Tres Mil Quinientos Noventa y Siete 00/100 Dólares Americanos), sin embargo al compararlo con el Cuadro N°4, que refleja el registro de las exportaciones realizadas hacia Alemania por el Instituto Nacional de Estadística (INE) en la Gestión 2012 las Exportaciones alcanzaron 3.129.897\$us (Tres Millones Ciento Veintinueve Mil Ochocientos Noventa y Siete con 00/100 Dólares Americanos). Esta diferencia demuestra que no todas las exportaciones enviadas a empresas Alemanas, son procesadas en Alemania.

**Cuadro 3: Comercio Bilateral entre Alemania y Bolivia  
(En Dólares Americanos)**

Código del producto	Descripción del producto	Alemania importa desde Bolivia			Alemania Importa desde el mundo		
		Valor en 2010	Valor en 2011	Valor en 2012	Valor en 2010	Valor en 2011	Valor en 2012
'090111	Café sin tostar, sin descafeinar.	2,258	4,068	3,597	3,125,637	4,895,124	4,172,551

Fuente: TRADE MAP

**Cuadro 4: Exportación de Café Verde hacia Alemania  
(NANDINA 0901119000)  
Gestiones 2010 al 2012**

NANDINA	País de Destino para Exportación	Año		
		2010	2011	2012
		Valor FOB (\$us.)	Valor FOB (\$us.)	Valor FOB (\$us.)
0901119000: LOS DEMÁS CAFÉS SIN TOSTAR DESCAFEINAR	Alemania	2.344.123	5.564.197	3.129.897

FUENTE: Instituto Nacional de Estadística

<sup>30</sup><http://comercioexterior.banesto.es/es/elija-su-mercado-objetivo/perfiles-de-paises/alemania/cifras-del-comercio>

### 6.2.3. Estrategia de mercado

¿Cómo llegaremos a los Clientes Alemanes?. La agricultura ecológica es una forma de producción intensiva y equilibrada que trata de buscar una concordancia entre los sistemas tradicionales y las prácticas de manejo de la agricultura ecológica moderna. La agricultura ecológica posibilita el desarrollo independiente y socialmente justo principalmente de los pequeños y medianos agricultores.

En ese sentido el proyecto propone comercializar al mercado de exportación el “café ecológico de exportación”. Este producto que paso por un proceso de manejo del cultivo y prebeneficiado ecológico deberá cumplir con las características cualitativas, determinantes a la hora de evaluar la calidad y otras normas para su certificación como café ecológico.

La comercialización de café orgánico aplicando las reglas del comercio justo adquiere cada vez más peso en Bolivia. La FECAFEB y otros exportadores en el país están enfocando todos sus esfuerzos para cubrir la sobre demanda de café orgánico, para lo cual se utilizara las ventajas del Comercio Justo. Considerando que sólo son aplicables a los productores y productos procedentes de África, Asia, América Latina y de otras regiones marginadas del mundo, dichas regiones son denominadas de manera general "regiones en desventaja económica". La OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo), mantiene una lista de los países a los que se reconoce públicamente el derecho a recibir pagos de ayuda para el desarrollo. Todos los demás países a los que se hace referencia en esas normas son considerados estados miembros de la OCDE, que son los países con alto ingreso per cápita.

Etiquetado de los productos con certificación de Comercio Justo, la proporción de los ingredientes obtenidos de relaciones de Comercio Justo debe indicarse claramente en el producto final. En la lista de ingredientes se debe identificar tanto cada uno de los ingredientes procedentes de Comercio Justo, como su proporción total en el producto final en porcentaje.

Precios justos para el agricultor, los precios pagados por los productos agrícolas y materias primas se deben calcular con una visión de garantizar el sustento adecuado de los productores y empleadores (trabajadores) y por tanto, no deben estar orientados a buscar el precio más barato de cualquier tipo de producto. Además de cubrir el costo de producción local promedio, los precios deben incluir un margen adecuado de ganancia para que los productores puedan realizar las respectivas inversiones futuras. Precio mínimo de Comercio Justo, en caso de que no sea posible calcular de manera unívoca el costo de producción local promedio o el costo de producción individual de una organización de productores (más el margen de ganancia adecuada por inversión en futuro), para la fijación de precios se deberá tomar como base los precios mínimos de comercio justo que hayan sido establecidos a nivel internacional ubicadas en las “regiones en desventaja económica”.

Empresas con productos certificados como Comercio Justo garantizan a los productores por lo menos este precio mínimo. En caso de que no exista un precio introducido de comercio justo internacional, se pagará un precio que será más del 10% sobre el precio comercial común.

Prioridad a los pequeños productores, una tarea importante de la sociedad actual es la de contribuir a asegurar la existencia de las estructuras de agricultores en todo el mundo. En varias regiones en desventaja económica de todo el mundo, la agricultura es uno de los sectores económicos más importantes y ocupa a un gran número de pequeños agricultores. En tales casos, es fundamental que se dé la mayor prioridad a estos pequeños productores, para poder contribuir a reducir su pobreza, asegurar su alimentación y mejorar su productividad.

#### **6.2.4. Análisis de la competencia**

De acuerdo a los datos descritos en el Anexo N°3 existen 64 empresas Bolivianas que exportan Café en Grano Verde (NANDINA 901119000), de las cuales podemos mencionar las diez más importantes de acuerdo al cuadro 5:

**Cuadro 5: Empresas Bolivianas Exportadoras de Café en Grano Verde  
(NANDINA 901119000)  
Gestiones 2010, 2011 y 2012**

Empresas	NANDINA	2010 Valor en \$us	2011 Valor en \$us	2012 Valor en \$us
AGRICABV SA	901119000	1.237.221	1.323.104	1.321.476
COOP AGRIC VILLA ORIENTE LTDA	901119000	1.041.104	1.252.904	1.159.748
UNION PRO-AGRO/UNION DE PRODAGROP	901119000	761.338	971.730	604.199
EXIMCAR SRL	901119000	310.148	836.110	1.049.698
COOPINTEGAGROPANTOFAGASTA LTDA	901119000	703.923	701.361	651.867
FECAFEB-FEDERACION DE CAFICULTORES	901119000	285.382	650.679	1.077.483
COOPAGROPCOMERCALTO SAJAMA LTDA	901119000	622.044	779.813	307.775
ASOCIACION INTEGRAL DE PRODUCTORES	901119000	648.647	708.351	212.421
CIAPEC LTDA/COOP INT AGRI DE PR	901119000	452.157	272.075	820.646
COAINE	901119000	585.867	443.668	513.578

Fuente: Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural  
Elaboración Propia

¿Cómo enfrentamos a las empresas competidoras?; Las 64 empresas exportadoras mencionadas en el Anexo N°3 no representan ninguna amenaza para la FECAFEB, considerando que estas son empresas comercializadoras que ofrecen precios bajos por el café a los productores cafetaleros lo cual garantiza que los pequeños productores asociados a FECAFEB no están interesados en tranzar con ellos y de esta manera se garantiza la comercialización del café orgánico del grupo FLO de FECAFEB para su exportación.

## CAPITULO 7. PLAN FINANCIERO

En el siguiente análisis financiero, se evaluara el efecto en los ingresos de las 6 asociaciones productivas que conforman el grupo FLO de la FECAFEB, reduciendo la superficie cultivada de café de cada productor de 3.3 hectáreas a 2 Hectáreas y plantando cafetales nuevos en 1.3 hectáreas, para mejorar el rendimiento de los cultivos.

### 7.1. Situación sin Proyecto

En el cuadro 6, se puede observar el cálculo de ingresos sin reducción de niveles cultivos del grupo FLO, calculado para 60 productores que destinan 3.3 Hectáreas de cultivo con un rendimiento de 16 quintales por hectárea el primer año y reduciéndose el rendimiento de cafetales viejos a razón de un quintal por año, con precio mínimo establecido para el café dentro del mercado del comercio justo el cual se calcula de la siguiente manera (Precio mínimo de comercio justo 1.25 \$us (Uno 25/100 Dólares) más un subsidio de 0.25 centavos de dólares por comercio justo, más 0.25 centavos por producto ecológico, haciendo un total de 1.75 \$us (Uno 75/100 Dólares), equivalentes a Bs12.18 (Doce 18/100 Bolivianos) por libra de café verde.

**Cuadro 6: Ingresos sin Proyecto**

Año	Nº de Productores Asociaciones	Superficie cultivada por productor	Rendimiento qq/Ha	Producción en quintales	Producción en Libras	Nivel de producción	Precio unitario de venta en Bs	Ingreso Total en Bs
0	60	3.3	16	3,168	316,800	100%	12.18	<b>3,858,624</b>
1	60	3.3	16	3,168	316,800	100%	12.18	<b>3,858,624</b>
2	60	3.3	15	2,970	297,000	100%	12.18	<b>3,617,460</b>
3	60	3.3	14	2,772	277,200	100%	12.18	<b>3,376,296</b>
4	60	3.3	13	2,574	257,400	100%	12.18	<b>3,135,132</b>
5	60	3.3	12	2,376	237,600	100%	12.18	<b>2,893,968</b>
<b>Total</b>				<b>17,028</b>	<b>1,702,800</b>			<b>20,740,104</b>

Fuente: FECAFEB  
Elaboración Propia

En el cuadro 7, se puede observar el detalle de los costos fijos sin proyecto para la producción de café verde de las organizaciones que conforman el grupo FLO de la FECAFEB.

**Cuadro 7: Costos fijos sin proyecto**

Ítems	Cantidad	Precio Por Unidad Anual en \$us	Tipo de Cambio \$us/Bs	Costo Total en Bs
Equipos	12	2.000	6,96	<b>167.040</b>
Centro de Acopio	6	60.000	6,96	<b>2.505.600</b>
Despulpadora	12	10000	6,96	<b>835.200</b>
Viveros	60	4.000	6,96	<b>1.670.400</b>
Constituciones legales de las Asociaciones	6	1.000	6,96	<b>41.760</b>
Porteros	6	2.802	6,96	<b>117.000</b>
Terreno de Producción	198	1500	6,96	<b>2.067.120</b>
<b>Costo Fijo Total</b>				<b>7.404.120</b>

Fuente: FECAFEB  
Elaboración Propia

En el cuadro 8, se puede observar el detalle de los costos de Mantenimiento de Cafetales en Producción sin proyecto para la producción de café verde de las organizaciones que conforman el grupo FLO de la FECAFEB.

**Cuadro 8: Costos Variables de Mantenimiento de Cafetales en Producción sin Proyecto**

COSTO DE MANTENIMIENTO CAFETAL EN PRODUCCION	PRECIO UNITARIO		2014	2015	2016	2017	2018	2019
	Bs.	Unidad	Costo Variable en Bs.					
<b>4. Mantenimiento del cultivo en producción</b>			<b>343.071</b>	<b>343.071</b>	<b>343.071</b>	<b>343.071</b>	<b>343.071</b>	<b>343.071</b>
4.1. Deshierbes	33,3	Jornal	157.582	157.582	157.582	157.582	157.582	157.582
4.2. Abonamiento (compostaje, biol o humus de lombriz)	33	Jornal	20.255	20.255	20.255	20.255	20.255	20.255
4.3. Poda de rejuvenecimiento (pillu)	34,8	Jornal	143.320	143.320	143.320	143.320	143.320	143.320
4.4. Refallo de plantines de café	35,7	Jornal	21.913	21.913	21.913	21.913	21.913	21.913
<b>5. Costos de cosecha y post cosecha</b>			<b>1.164.882</b>	<b>1.164.882</b>	<b>1.164.882</b>	<b>1.164.882</b>	<b>1.164.882</b>	<b>1.164.882</b>
5.1 Cosecha (precio por lata)	9,9	Jornal	925.606	925.606	925.606	925.606	925.606	925.606
5.2. Fermentado y lavado	30,8	Jornal	60.984	60.984	60.984	60.984	60.984	60.984
5.3. Construcción mesas de secado	94,5	Jornal	46.778	46.778	46.778	46.778	46.778	46.778
5.4. Secado (para café cosechado en 1 ha)	31,1	Jornal	25.247	25.247	25.247	25.247	25.247	25.247
5.5. Almacén (construcción almacén)	178,9	Jornal	106.267	106.267	106.267	106.267	106.267	106.267
<b>6. Acopio y beneficiado del café</b>			<b>119.089</b>	<b>119.089</b>	<b>119.089</b>	<b>119.089</b>	<b>119.089</b>	<b>119.089</b>
6.1. Costo de acopio del café en guinda (precio por qq.)	2,4	Bs/qq.	68.001	68.001	68.001	68.001	68.001	68.001
6.1. Costo de acopio del lote a Caranavi (precio por qq.)	15	Bs/qq.	2.970	2.970	2.970	2.970	2.970	2.970
6.2. Costo de acopio del lote a La Paz (precio por qq)	12,3	Bs/qq.	45.542	45.542	45.542	45.542	45.542	45.542
6.3. Costo de beneficiado (por qq. de pergamino seco)	13,01	qq.	2.576	2.576	2.576	2.576	2.576	2.576
<b>7. Costos de comercialización</b>			<b>64.964</b>	<b>64.964</b>	<b>64.964</b>	<b>64.964</b>	<b>64.964</b>	<b>64.964</b>
7.1. Costo de certificación orgánica (por productor)	141,4	Bs/qq.	27.997	27.997	27.997	27.997	27.997	27.997
7.2. Costo de certificación FLO (por productor )	77,8	Bs/qq.	15.404	15.404	15.404	15.404	15.404	15.404
7.3. Costo de exportación (por qq. de café verde oro)	79,9	Bs/qq.	15.820	15.820	15.820	15.820	15.820	15.820
7.4. Costos administrativos de la organización	29	Bs/qq.	5.742	5.742	5.742	5.742	5.742	5.742
<b>Costo total de mantenimiento cafetal en producción</b>			<b>1.692.005</b>	<b>1.692.005</b>	<b>1.692.005</b>	<b>1.692.005</b>	<b>1.692.005</b>	<b>1.692.005</b>
<b>Costo total</b>			<b>1.692.005</b>	<b>1.692.005</b>	<b>1.692.005</b>	<b>1.692.005</b>	<b>1.692.005</b>	<b>1.692.005</b>

Fuente: FECAFEB  
Elaboración Propia

En el cuadro 9, se observa que el flujo de caja de exportación de café verde, proyectado para cinco años sin considerar, la renovación de cultivos, donde se puede advertir que el Valor Actual Neto al 10% alcanza a Bs1.200.791.- (Un Millon Doscientos Mil Setecientos Noventa y Un 00/100 Bolivianos) y la Tasa Interna de Retorno alcanza el 21%.

**Cuadro 9: Flujo de caja sin proyecto**

Año	Ingreso total en Bs	Costo variable	Costo fijo	Costo total en Bs	Flujo de Ingresos Netos
0	<b>3,858,624</b>	1,692,005	7,404,120	9,096,125	-5,237,501
1	<b>3,858,624</b>	1,692,005	0	1,692,005	2,166,619
2	<b>3,617,460</b>	1,692,005	0	1,692,005	1,925,455
3	<b>3,376,296</b>	1,692,005	0	1,692,005	1,684,291
4	<b>3,135,132</b>	1,692,005	0	1,692,005	1,443,127
5	<b>2,893,968</b>	1,692,005	0	1,692,005	1,201,963
<b>Total</b>	<b>20,740,104</b>	<b>10,152,030</b>	<b>7,404,120</b>	<b>17,556,150</b>	<b>3,183,954</b>
<b>VAN</b>					<b>1,200,791</b>
<b>TIR</b>					<b>21%</b>

Fuente: FECAFEB  
Elaboración Propia

En el cuadro 10, se puede observar el detalle de los costos de mantenimiento de Cafetales en Producción para la producción de café verde de las organizaciones que conforman el grupo FLO de la FECAFEB.

En el cuadro 10, se puede observar el punto de equilibrio para la venta de café verde.

**Cuadro 10: Punto de Equilibrio**

$PE_{\text{unidades}} = \frac{CF}{PV_q - CV_q}$	Cantidad de Equilibrio	1.190.749
$PE_{\text{ventas}} = \frac{CF}{1 - \frac{CVT}{VT}}$	Ventas de Equilibrio	14.503.320

Fuente: FECAFEB  
Elaboración Propia

## 7.2. Situación con proyecto

En el cuadro 11, se puede observar el cálculo de ingresos con reducción de niveles cultivos del grupo FLO, calculado para 60 productores que destinan 2

Hectáreas de cultivo con un rendimiento de 16 quintales por hectárea durante los primeros 3 años, 3.3 hectáreas en los siguientes 3 años, con precio mínimo establecido para el café dentro del mercado del comercio justo el cual se calcula de la siguiente manera (Precio mínimo de comercio justo 1.25 \$us (Uno 25/100 Dólares) más 0.25 por comercio justo más 0.25 por productos ecológicos, haciendo un total de 1.75 \$us (Uno 75/100 Dólares), equivalentes a Bs12.18 (Doce 18/100 Bolivianos) por libra de café verde.

**Cuadro 11: Ingresos con proyecto**

Año	Nº de productores	Superficie Cultivada por Productor	Rendimiento qq/Ha	Producción en quintales	Producción en Libras	Nivel de Producción	Precio Unitario de Venta en Bs	Ingreso Total en Bs
0	60	2	16	1.920	192.000	60%	12,2	<b>2.338.560</b>
1	60	2	16	1.920	192.000	60%	12,2	<b>2.338.560</b>
2	60	2	16	1.920	192.000	60%	12,2	<b>2.338.560</b>
3	60	3,3	16	3.168	316.800	100%	12,2	<b>3.858.624</b>
4	60	3,3	20	3.960	396.000	100%	12,2	<b>4.823.280</b>
5	60	3,3	20	3.960	396.000	100%	12,2	<b>4.823.280</b>
<b>Total</b>				<b>16.848</b>	<b>1.684.800</b>			<b>20.520.864</b>

Fuente: FECAFEB  
Elaboración Propia

En el cuadro 12, se puede observar el detalle de los costos fijos con proyecto para la producción de café verde de las organizaciones que conforman el grupo FLO de la FECAFEB.

**Cuadro 12: Costos fijos con proyecto**

Ítems	Cantidad	Precio Por Unidad en \$us	Tipo de Cambio	Costo Total en Bs
Equipos	12	2.000	6,96	<b>167.040</b>
Centro de Acopio	6	60.000	6,96	<b>2.505.600</b>
Despulpadora	12	10000	6,96	<b>835.200</b>
Viveros	60	4.000	6,96	<b>1.670.400</b>
Constituciones legales de las Asociaciones	6	1.000	6,96	<b>41.760</b>
Porteros	6	2.802	6,96	<b>117.000</b>
Terreno	198	1.500	6,96	<b>2.067.120</b>
<b>Costo Fijo Total</b>				<b>7.404.120</b>

Fuente: FECAFEB  
Elaboración Propia

En el Cuadro 13, se puede observar los costos en los que incurren las 6 asociaciones del Grupo FLO de FECAFEB, para el cultivo de 1.3 Hectáreas de cafetales nuevos por productor, que totalizan 78 Hectáreas.

**Cuadro 13: Costo de Implementación de Cafetales Nuevos con Proyecto**

Costo de Implementación de Cafetal Nuevo			2014	2015	2016
Concepto	Precio Unitario		Costo Variable en Bs.	Costo Variable en Bs.	Costo Variable en Bs.
	Bs.	Unidad			
<b>1. Preparación del terreno</b>			<b>194.192</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
1.1. Chupeo / Chalqueo	36	Jornal	95.191	0	0
1.2. Chaqueo (tradicional, sin quema o selectivo)	36	Jornal	61.776	0	0
1.3. Alquiler maquinaria para chaqueo (motosierras, etc.)	116,4	Día	37.225	0	0
<b>2. Producción de plantines</b>			<b>93.600</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
2.1. Compra de semilla (para 1 ha.)	0,00	kg.	0	0	0
2.2. Preparación del vivero (para 1 ha.)	0,00	Jornal	0	0	0
2.3. Mantenimiento de plantines (todo el ciclo)	0,00	Jornal	0	0	0
2.4. Precio del plantín de café	0,3	Plantín	93.600	0	0
<b>3. Plantación NUEVA DE CAFÉ</b>			<b>410.242</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
3.1. Apertura de hoyos Nro de hoyos/ha: 2825	36,1	Jornal	52.937	0	0
3.2. Plantación en campo Nro Plantas/ha: 4000	34,8	Jornal	27.415	0	0
3.3. Mantenimiento de plantines (hasta la 1ra. Cosecha)	33,7	Jornal	324.106	0	0
3.4. Plantación de árboles de sombra	33,7	Jornal	5.783	0	0
<b>4. Mantenimiento del cultivo en producción</b>			<b>16.612</b>	<b>16.612</b>	<b>16.612</b>
4.1. Deshierbes	0,00	Jornal	0	0	0
4.2. Abonamiento (compostaje, biol o humus de lombriz)	33	Jornal	7.979	7.979	7.979
4.3. Poda de rejuvenecimiento (pillu)	0,00	Jornal	0	0	0
4.4. Refallo de plantines de café	35,7	Jornal	8.632	8.632	8.632
<b>Costo total de implementación de cafetal nuevo</b>			<b>714.645</b>	<b>16.612</b>	<b>16.612</b>

Fuente: FECAFEB  
Elaboración Propia

En el cuadro 14, se puede observar el detalle de los costos de Mantenimiento de Cafetales en Producción con proyectos para la producción de café verde de las organizaciones que conforman el grupo FLO de la FECAFEB.

### Cuadro 14: Costo de Mantenimiento Cafetal en Producción con Proyecto

Costo de mantenimiento cafetal en producción			2014	2015	2016	2017	2018	2019
Concepto	Precio unitario		Costo Variable en Bs.					
	Bs.	Unidad						
<b>4. Mantenimiento del cultivo en producción</b>			<b>207.922</b>	<b>207.922</b>	<b>207.922</b>	<b>343.071</b>	<b>343.071</b>	<b>343.071</b>
4.1. Deshierbes	33,3	Jornal	95.504	95.504	95.504	157.582	157.582	157.582
4.2. Abonamiento (compostaje, biol o humus de lombriz)	33	Jornal	12.276	12.276	12.276	20.255	20.255	20.255
4.3. Poda de rejuvenecimiento (pillu)	34,8	Jornal	86.861	86.861	86.861	143.320	143.320	143.320
4.4. Refallo de plantines de café	35,7	Jornal	13.280	13.280	13.280	21.913	21.913	21.913
<b>5. Costos de cosecha y post cosecha</b>			<b>705.989</b>	<b>705.989</b>	<b>705.989</b>	<b>1.164.882</b>	<b>1.164.882</b>	<b>1.164.882</b>
5.1 Cosecha (precio por lata)	9,9	Jornal	560.974	560.974	560.974	925.606	925.606	925.606
5.2. Fermentado y lavado	30,8	Jornal	36.960	36.960	36.960	60.984	60.984	60.984
5.3. Construcción mesas de secado	94,5	Jornal	28.350	28.350	28.350	46.778	46.778	46.778
5.4. Secado (para café cosechado en 1 ha)	31,1	Jornal	15.301	15.301	15.301	25.247	25.247	25.247
5.5. Almacén (construcción almacén)	178,9	Jornal	64.404	64.404	64.404	106.267	106.267	106.267
<b>6. Acopio y beneficiado del café</b>			<b>72.175</b>	<b>72.175</b>	<b>72.175</b>	<b>119.089</b>	<b>119.089</b>	<b>119.089</b>
6.1. Costo de acopio del café en guinda (precio por qq.)	2,4	Bs/qq.	41.213	41.213	41.213	68.001	68.001	68.001
6.1. Costo de acopio del lote a Caranavi (precio por qq.)	15	Bs/qq.	1.800	1.800	1.800	2.970	2.970	2.970
6.2. Costo de acopio del lote a La Paz (precio por qq)	12,3	Bs/qq.	27.601	27.601	27.601	45.542	45.542	45.542
6.3. Costo de beneficiado (por qq. de pergamino seco)	13,01	qq.	1.561	1.561	1.561	2.576	2.576	2.576
<b>7. Costos de comercialización</b>			<b>39.372</b>	<b>39.372</b>	<b>39.372</b>	<b>64.964</b>	<b>64.964</b>	<b>64.964</b>
7.1. Costo de certificación orgánica (por productor)	141,4	Bs/qq.	16.968	16.968	16.968	27.997	27.997	27.997
7.2. Costo de certificación FLO (por productor)	77,8	Bs/qq.	9.336	9.336	9.336	15.404	15.404	15.404
7.3. Costo de exportación (por qq. de café verde oro)	79,9	Bs/qq.	9.588	9.588	9.588	15.820	15.820	15.820
7.4. Costos administrativos de la organización	29	Bs/qq.	3.480	3.480	3.480	5.742	5.742	5.742
<b>Costo total de mantenimiento cafetal en Producción</b>			<b>1.025.458</b>	<b>1.025.458</b>	<b>1.025.458</b>	<b>1.692.005</b>	<b>1.692.005</b>	<b>1.692.005</b>

Fuente: FECAFEB  
Elaboración Propia

En el cuadro 15, se puede observar el detalle de Flujo de Efectivo con proyecto para la producción de café verde de las organizaciones que conforman el grupo FLO de FECAFEB, considerando que durante los primeros tres años solo se produce café en 2 hectáreas por productor y en los años restantes en 3.3 hectáreas por productor.

En el cuadro 15, se puede observar el flujo de caja de la exportación de café verde, proyectado para cinco años considerando la renovación de cultivos, donde se puede observar que el Valor Actual Neto al 10% alcanza a Bs1.050.215 (Un Millón Cincuenta Mil Doscientos Quince 00/100 Bolivianos) y la Tasa Interna de Retorno alcanza el 15%.

**Cuadro 15: Flujo Efectivo con proyecto**

Año	Ingreso Total en Bs	Costo Variable	Costo Fijo	Costo Total en Bs	Flujo de Ingresos Netos en Bs
0	2.338.560	1.740.103	7.404.120	9.144.223	-6.805.663
1	2.338.560	1.042.069	0	1.042.069	1.296.491
2	2.338.560	1.042.069	0	1.042.069	1.296.491
3	3.858.624	1.692.005	0	1.692.005	2.166.619
4	4.823.280	1.692.005	0	1.692.005	3.131.275
5	4.823.280	1.692.005	0	1.692.005	3.131.275
<b>Total</b>	<b>20.520.864</b>	<b>8.900.257</b>	<b>7.404.120</b>	<b>16.304.377</b>	<b>4.216.487</b>
<b>VAN</b>					<b>1.050.215</b>
<b>TIR</b>					<b>15%</b>

Fuente: FECAFEB  
Elaboración Propia

En el cuadro 16, se puede observar el punto de equilibrio para la venta de café verde

**Cuadro 16: Punto de Equilibrio con Proyecto**

$PE_{\text{unidades}} = \frac{CF}{PV_q - CV_q}$	<b>1.073.478</b>
$PE_{\text{ventas}} = \frac{CF}{1 - \frac{CVT}{VT}}$	<b>13.074.957</b>

Fuente: FECAFEB  
Elaboración Propia

## **CAPITULO 8. RIESGOS**

### **8.1. Variaciones del precio del café en la bolsa de valores**

Entre los principales riesgos en la exportación del café verde, se tiene el problema de que el café se cotiza, en la bolsa de valores como cualquier otro commodity y las oscilaciones del precio del café podría ocasionar una caída en los ingresos de los productores de café del grupo FLO de FECAFEB, sin embargo considerando las reglas de comercialización de café Ecológico con sello verde, se asegura un precio mínimo para la exportación del café con sello verde, considerando que para estos productos se fija un precio mínimo de acuerdo al siguiente detalle:

- 1 dólar de EEUU por libra de café, como precio mínimo por la exportación de café al interior del comercio justo.
- 0,25 centavos de dólar de EEUU por libra de café, como incentivo para productos ecológicos.
- 0,25 centavos de dólar americano por libra de café, como incentivo para productos que cumplen con todos los requerimientos ecológicos del comercio justo.

Sumando los tres ítems obtendremos un precio mínimo de 1.50 dólares de EEUU por libra de café vendido, porque el café producido por el grupo FLO de FECAFEB, cumple con certificación del sello verde (el sello verde certifica que el café es producido cumpliendo todos los requerimientos técnico requeridos por el comercio justo) para comercializarse al interior del comercio justo.

### **8.2. Incumplimiento de nuestro comprador**

FECAFEB, se caracteriza por canalizar la venta de café orgánico certificado a varios clientes en Estados Unidos y Europa, en caso del incumpliendo de compra por nuestro cliente, se tomaría contacto con otro comprador que radique en algunos de los países de la Unión Europea.

## CAPÍTULO 9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 9.1. Conclusiones

- La Federación de Caficultores Exportadores de Bolivia FECAFEB, en sus actividades de representación sectorial del rubro cafetalero boliviano, realiza gestiones en el ámbito nacional con Gobiernos Municipales, Departamentales y Central e instituciones públicas y privadas. A nivel internacional, gestiona las relaciones comerciales con compradores de países en Europa, Estados Unidos y otros países interesados en el café boliviano. El sector productor de café es un rubro no tradicional y generador de divisas, acoge en su seno alrededor de 17.500 familias cafetaleras, dedicadas a la producción de un producto de alta calidad, reconocido a nivel internacional.
- La FECAFEB, tiene como una de sus responsabilidades apoyar a los asociados a mejorar el rendimiento de los cafetales, en este sentido la FECAFEB, junto con los productores de las asociaciones AGROCAM, AIPRACC, ACAES II, CAIM, AIPEP y ACCOPCA (Grupo FLO), definieron que renovar los cafetales viejos por nuevos para mejorar el rendimiento del café de 16 quintales a 22 quintales por hectárea cultivada, para lo cual definieron como estrategia reponer 1.3 hectáreas del 3.3 hectáreas que cada productor destina al cultivo del café.
- Para observar cual es el nivel de pérdida o ganancia que sufrirían al realizar la actividad mencionada en el párrafo anterior, se realizó el cálculo del Valor Actual Neto (VAN) respectivo y el resultado fue el siguiente; el VAN reponiendo cafetales nuevos fue de Bs1.050.215 (Un Millón Cincuenta Mil Doscientos Quince 00/100 Bolivianos) utilizando para el cálculo una tasa del costo de oportunidad del 10% y el VAN calculado sin reponer cultivos es de Bs1.200.791 (Un Millón Doscientos Mil Setecientos Noventa y Un 00/100 Bolivianos).

- Por otra parte, se realizó el cálculo de la tasa Interna de Retorno (TIR) y el resultado fue el siguiente; el TIR reponiendo cafetales nuevos fue del 15% y el TIR calculado sin reponer cultivos es de 21%.
- Asimismo, se debe resaltar que para el cálculo del VAN y el TIR, de la situación con proyecto, solo se consideró la producción de dos hectáreas por productor durante los dos primeros años, considerando que 1,3 hectáreas se destinaron a cafetales nuevos, sin embargo en la situación sin proyecto se realizó el cálculo con el uso total de las hectáreas disponibles por productor que es de 3.3 hectáreas.
- Por otra parte se identificó como mercado de destino, para la exportación del Café Verde Orgánico Alemania, el contrato se realizara en términos FOB (Free On Board) - Libre a Bordo (puerto de carga convenido). Se escogió Alemania como país de destino considerando que este país es el mayor importador de Café Verde al interior de la Unión Europea de acuerdo al Trade Map.

## 9.2. Recomendaciones

- Al comprar el VAN calculado con un 10 % de costo de oportunidad, para realizar la reposición de cafetales nuevos se pudo observar, que la diferencia entre los indicadores calculados con y sin reposición de cafetales nuevos es de Bs150.576 (Ciento Cincuenta Mil Quinientos Setenta y Seis 00/100 Bolivianos), sin embargo el rendimiento por hectárea cultivada subirá de 16 a 24 quintales por hectárea lo cual ocasionara un incremento en el Ingreso anual de las familias productoras por lo que se recomienda realizar la renovación de cafetales.
- Por otra parte, se puede observar que calculado el TIR, para ambos casos existe una diferencia del 4%, si se implementan los cafetales nuevos lo cual

estaría compensado por ingresos futuros altos que se obtendrán por mejorar el rendimiento de los cultivos de café.

- Por todo lo expuesto se recomienda concretar los contratos FLO, con las empresas conocidas de Alemania, para asegurar la venta del café en grano verde.

## BIBLIOGRAFÍA

- BARRIENTOS, Rolando, “Diagnostico de la situación cafetalera del Municipio de Caranavi”, Viceministerio de coca y Desarrollo Integral –VCDI Programa de Apoyo a la Política Sectorial –PAPS.
- BINDER, Brigitte; DAMM, Kurt y PINTO, Escoval Alfredo, Antonio. “Manual ¿Comercio Justo – una opción para nosotros y nosotras?”. Druckerei Hanstein GmbH Fellbach. Bonn - Alemania 2011.
- BORELLO, Antonio. “El Plan de Negocios”. McGraw Hill. Colombia 2001.
- CANTOS, Manuel, “Introducción al comercio internacional”. EDIUOC. Barcelona – España, 1998.
- CABRERA, García Marco; CABRERA, CONTRERAS, García Natanael. “Manual de Agricultura orgánica Sustentable”. Benson Agriculture and Food Institute. Mexico 2005.
- BUSINESS & MARKETING SCHOOL (ESIC), “Manual del Plan de Internacionalización de Empresas”, Centros Europeos de Empresas Innovadoras de la Comunidad Valenciana (CEEI CV), Barcelona – España, 1998.
- CORNEJO, Ramírez Enrique, “Comercio Internacional hacia una gestión competitiva”, Editorial San Marcos, Lima – Perú, 2002.
- CORNEJO, Ramírez Enrique, “*Introducción a los negocios de exportación criterios para la toma de decisiones*”, Editorial San Marcos, Lima – Perú, 1999.

- IVANCEVICH, Jhoan, “Gestión Calidad y Competitividad”, Editorial Diorki, 1996.
- LEDESMA, Carlos Alberto, “Principios de Comercio Internacional”, Ediciones Machi, Buenos Aires – Argentina 2000.
- LLOPIS, Elena. “El Mercado del Café en Alemania”. Departamento Agroalimentario y el Departamento Soivre de la Oficina Económica y Comercial de España. España. 2010.
- PORTER, Michael, *“La ventaja competitiva de las naciones”*, Javier Vergara, Buenos Aires Argentina, 1991.
- PORTER, Michael, “Estrategia Competitiva”, CECOSA, D.F. México 1997.
- SOTO, Carlos, “Guía técnica para el beneficiado de café protegido bajo una indicación geográfica o denominación de origen”, Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, Guatemala, 2010.

#### **Fuentes de Internet:**

- [www.ico@org](http://www.ico@org)
- [www.ine.gob.bo](http://www.ine.gob.bo)
- [www.fecafeb.org](http://www.fecafeb.org)
- <http://www.laguiadelcafe.org/323-Mercados-nicho-aspectos-ambientales-y-sociales-Que-es-el-cafe-organico-y-por-que-cultivarlo-o-comprarlo/>
- <http://comercioexterior.banesto.es/es/elija-su-mercado-objetivo/perfiles-de-paises/alemania/cifras-del-comercio>

# ANEXOS

**Cuadro N°1**  
**Exportación de Café Verde hacia Alemania**  
**(NANDINA 0901119000)**  
**Gestiones 2010 al 2012**

		Año		
		2010	2011	2012
NANDINA	País (Destino para Exportaciones)	Valor FOB (\$us.)	Valor FOB (\$us.)	Valor FOB (\$us.)
0901119000: LOS DEMAS CAFES SIN TOSTAR SIN DESCAFEINAR	<b>TOTAL</b>	15.324.646	26.153.446	18.562.255
	<b>ESTADOS UNIDOS</b>	3.693.250	5.683.988	5.102.316
	<b>BELGICA-LUXEMBURGO</b>	4.310.798	5.419.864	2.774.755
	<b>ALEMANIA</b>	2.344.123	5.564.197	3.129.897
	<b>FRANCIA</b>	628.405	3.126.504	2.387.209
	<b>PAISES BAJOS</b>	1.014.531	1.547.251	852.091
	<b>REINO UNIDO</b>	891.248	1.207.571	448.032
	<b>CANADA</b>	269.253	689.048	658.317
	<b>JAPON</b>	275.053	527.404	522.766
	<b>AUSTRALIA</b>	197.733	615.354	384.423
	<b>PERU</b>			911.630
	<b>PORTUGAL</b>	154.448	687.816	
	<b>COREA (SUR). REPUBLICA DE</b>	49.273	177.453	595.324
	<b>ESPAÑA</b>	465.696	284.096	70.168
	<b>NUEVA ZELANDIA</b>	169.815	232.452	300.935
	<b>ARGENTINA</b>	171.490	115.530	185.420
	<b>RUSIA, FEDERACION DE</b>	421.476		
	<b>SUIZA</b>	80.628	151.628	3.150
	<b>SUECIA</b>	145.079		82.964
	<b>NORUEGA</b>	42.347	53.440	
	<b>ALBANIA</b>		69.849	
	<b>MEXICO</b>			63.658
<b>AUSTRIA</b>			48.254	
<b>TAIWAN</b>			31.085	
<b>CHILE</b>			9.860	

FUENTE: Instituto Nacional de Estadística

Cuadro N°2										
Comercio Bilateral entre la Unión Europea y Bolivia										
(En Dólares Americanos)										
Código del producto	Descripción del producto	Unión Europea importa desde Bolivia			Bolivia exporta hacia el mundo			Unión Europea (UE 27) importa desde el mundo		
		Valor en 2010	Valor en 2011	Valor en 2012	Valor en 2010	Valor en 2011	Valor en 2012	Valor en 2010	Valor en 2011	Valor en 2012
'090111	CAFÉ SIN TOSTAR, SIN DESCAFEINAR.	11.961	16.906	14.474	15.325	26.174	18.583	8.691.519	12.859.859	11.158.774

Fuente: TRADE MAP

Cuadro N°3				
Importación Mundial de Café Orgánico				
En Dólares Americanos				
Código del producto	Descripción del producto	Valor importada en 2010, miles de Dólar EUA	Valor importada en 2011, miles de Dólar EUA	Valor importada en 2012, miles de Dólar EUA
'090111	Café sin tostar, sin descafeinar.	17,545,895	27,081,622	23,884,020
'090121	Café tostado sin descafeinar	5,277,654	7,494,782	7,791,555
'090112	Café sin tostar, descafeinado.	622,495	975,914	803,518
'090122	café tostado descafeinado	420,563	575,177	527,279
'090190	Los demás cafés y sucedáneos	95,212	113,300	86,298
	<b>TOTAL</b>	<b>23,961,819</b>	<b>36,240,795</b>	<b>33,092,670</b>

Fuente: TRADE MAP

**Cuadro N°4**  
**Empresas Bolivianas Exportadoras de Café en Grano Verde**  
**(NANDINA 901119000)**  
**Gestiones 2010, 2011 y 2012**

Empresas	NANDINA	2010 Valor en \$us	2011 Valor en \$us	2012 Valor en \$us
AGRICABV SA	901119000	1.237.221	1.323.104	1.321.476
COOP AGRIC VILLA ORIENTE LTDA	901119000	1.041.104	1.252.904	1.159.748
UNION PRO-AGRO/UNION DE PRODAGROP	901119000	761.338	971.730	604.199
EXIMCAR SRL	901119000	310.148	836.110	1.049.698
COOPINTEGAGROPANTOFAGASTA LTDA	901119000	703.923	701.361	651.867
FECAFEB-FEDERACION DE CAFICULTORES	901119000	285.382	650.679	1.077.483
COOPAGROPCOMERCALTO SAJAMA LTDA	901119000	622.044	779.813	307.775
ASOCIACION INTEGRAL DE PRODUCTORES	901119000	648.647	708.351	212.421
CIAPEC LTDA/COOP INT AGRI DE PR	901119000	452.157	272.075	820.646
COAINE	901119000	585.867	443.668	513.578
ASOCAFICULTORES TAIPIPLAYA ASOCAFE	901119000	353.891	555.164	518.523
ECOLOGIC COFFEE SRL	901119000		250.187	1.099.979
CORPUS CRISTHY ILLAMPU LTDA	901119000	482.816	582.826	237.677
COOP AGROP MEJILLONES LTDA	901119000	396.246	663.965	209.183
CELCCAR LTDA	901119000	558.497	427.281	199.694
APCERL-ASOCPRODCAFE ECOLOGREGLA	901119000	273.936	575.535	334.281
CENT DE ASOCPRODUCTORES DE CAFÉ	901119000	245.563	448.467	479.252
CORACA CRC-CORPAGROPCAMPREGC	901119000	426.348	267.902	151.091
CENT COOPCAFETALNOR YUNGAS LTDA	901119000	405.910	118.408	291.025
COOP INT AGRICNUEVA ALIANZA LTDA	901119000	507.496	259.875	
CORPAGROPCAMPREGIRUPANA	901119000	403.652	329.724	
APROCAFE	901119000	251.042	141.054	331.125
PRODUCDE CAFES ESPPICO DEL TUCAN	901119000	80.360	312.757	307.894
INDUSTRIA COPACABANA SA	901119000	651.911		
VICOPEX SRL	901119000	198.072	254.370	184.268
SOC AGROPECUARIA PLAYA CAFETALERA S	901119000		377.396	244.799
COOPAGRICCAFETALERA SJUAN LTDA	901119000	338.344		276.293
AECAR ASOCECOLODE CAFICULTORES RO	901119000	192.276	252.818	141.712
ASOCINT DE PRODUC AGROPALTOBENI	901119000	205.406	209.790	
ECOLOGIC COFFEE	901119000			383.490
AGRO ECOLOGIA NAKHAKI SRL	901119000	71.736	108.192	108.584
AIPEP ASOCINTDE PRODECO DE	901119000	288.502		

Empresas	NANDINA	2010 Valor en \$us	2011 Valor en \$us	2012 Valor en \$us
CAHUANA MAMANI TELMO/AGROPILON LAJ	901119000	63.087		191.100
SOCAGROECO SOSTENIBLE SAES LTDA	901119000		43.211	170.824
ASOCREGPRODECOLOGICOS LA ASUNTA	901119000	65.587	66.976	72.593
SIPRAK SRL	901119000		103.880	73.696
EMPRENEDORES RURALES CHAMIZO SRL	901119000			166.476
INDUSTRIAS VALVERDE SA INVALSA	901119000			155.668
MONTANA COLORADA SRL	901119000			149.352
IMPORT-EXPORT FLOR DE CAFE SRL	901119000		58.699	81.620
EXPORT IMPORTY REP PAZ EXIMPAZ	901119000	127.316		
TORR `EX LTDA	901119000	114.072		
SOC AGRO SOSTENIBLE PANGOA LTDA SAS	901119000			112.112
IMPEXPAYAEX/AYALA MARIA EUGENIA	901119000	111.950		
AGROINPAZ	901119000			105.840
CENTL ASOC PROD DE CAFE CENAPROC	901119000			86.998
LA MONTAÑA VERDE	901119000			81.612
PRODUCTOS NATURALES "ECOLOGIC"	901119000	77.292		
SOCIEDAD SUMA MOJISA AROMA SRL	901119000			74.321
COOPERATIVA ALTO SAJAMA LTDA	901119000		70.706	
ASOCINTEGEXPORTCAFE ECOAIECE LT	901119000	62.370		
CHAMIZO SRL	901119000			56.174
ECOLOGIC SRL	901119000		55.741	
INDUSTRIAS VALVERDE SA	901119000			49.273
ANGEL OLAGUIVEL JIMENEZ	901119000		46.840	
SOC AGROPECUARIA PLAYA CAFETALERA	901119000		45.684	
APAY YANALOMA	901119000	36.729		
SOCIEDAD AGROPECUARIA MUNDO NUEVO S	901119000		34.104	
SAES LTDA	901119000			25.565
AGROECOLOGIA FLOR DE CAMATA AGREFAC	901119000			23.200
AGROTAKESI	901119000	11.478	6.217	
AGROTAKESI SA	901119000			11.284
MUNAI PATA CAFE DE ALTURA SA	901119000	1.200	5.600	2.850
RAINFOREST EXQUISITE PRODUCTS	901119000	5.628		

Fuete: TRADE MAP

### Gráfico N°5

#### Calendario Agrícola de las labores de cultivo y Pre beneficio

MESES	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul
	<b>ETAPAS</b>											
<b>SEMILLA</b> . Recoleccion beneficio y selección de semilla									X	X	X	X
<b>GERMINADORES</b> . Madera, hojas de platanio,postes, suelo organico pala,picota rastrillo										X	X	X
<b>MANEJO DEL VIVERO</b> . Bolsas purines	X	X	X	X	X							
<b>MANEJO DE MALEZAS</b> . picotas machetes	X	X			X			X			X	
<b>ABONAMIENTO</b> . Palas carretillas	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
<b>PODAS</b> . Tijera de podar navaja	X	X										
<b>PROTECCION CULTIVO</b> . Control biológica Hongo beaveria Basiana . Contrrol Cultura Abono, Machete Tijera-poda-cosecha- bolsas	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
<b>PREBENEFICIADO</b> Despulpadora Tanque Agua Fosas Mesas de secado Almacen		X	X									

Fuente: FECAFEB