

UNIVERSIDAD DE LA SALLE

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
FINANCIERAS**

**CARRERA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES Y COMERCIO
EXTERIOR**



**“DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE EXPORTACIÓN DE CAFÉ DE
ESPECIALIDAD HACIA LA REPÚBLICA FEDERAL DE ALEMANIA
EN LA GESTIÓN 2024”.**

Caso: Typica café- tostaduría.

Por:

CAMILA SUSANA GONZALES CARVAJAL.

Tutor:

Lic. Cecilia Ivón Espinoza Hernández.

Proyecto de Grado presentado para la obtención del Grado de
Licenciatura de Negocios Internacionales y Comercio Exterior

La Paz – Bolivia

2024

INDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. ANTECEDENTES.	1
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
2.1. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.....	3
2.2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.	5
2.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	5
3. OBJETIVOS.....	5
3.1. OBJETIVO GENERAL.....	5
3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.	6
4. JUSTIFICACIÓN.	6
4.1. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA.	6
4.2. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA.	7
4.3. JUSTIFICACIÓN SOCIAL.	7
4.4. JUSTIFICACIÓN ECONÓMICA.....	8
4.5. JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA.	9
4.6. VIABILIDAD.	9
4.7. FACTIBILIDAD.	10
5. MARCO TEÓRICO.....	11
5.1. MARCO HISTORICO.	11
5.1.1. <i>El nacimiento de la estrategia.</i>	11
5.1.2. <i>El café y su expansión por el mundo.</i>	13
5.1.3. <i>Llegada del café a Asia.</i>	14
5.1.4. <i>Llegada del café a Europa.</i>	15
5.1.5. <i>Llegada del café a América.</i>	15
5.1.6. <i>Llegada del café a Bolivia.</i>	16
5.1.7. <i>Características del café nacional.</i>	17
5.1.8. <i>La Comisión Europea y Bolivia.</i>	18
5.2. MARCO REFERENCIAL.....	22
5.2.1. <i>Fairtrade International (FLO).</i>	22

5.2.2.	TIPOS DE INTERNACIONALIZACIÓN.....	25
5.2.3.	TEORIA DE REDES	28
5.2.4.	INTERNACIONALIZACIÓN DESDE LA PERSPECTIVA DEL PROCESO.....	29
5.2.5.	MODELO UPPSALA.....	30
5.2.6.	MODELO JORDI CANALS.	32
5.2.7.	MODELO WAY STATION.....	38
5.2.8.	VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA INTERNACIONALIZACION PARA UNA EMPRESA.	42
5.3.	MARCO CONCEPTUAL.	44
5.3.1.	<i>Estrategia.</i>	44
5.3.2.	<i>Exportación.</i>	44
5.3.3.	<i>Café</i>	45
5.3.4.	<i>SGP</i>	45
5.3.5.	<i>Comercio exterior</i>	45
5.3.6.	<i>Negocios internacionales</i>	45
5.3.7.	<i>Estrategia de exportación</i>	46
5.3.8.	<i>Tipos de estrategia de exportación</i>	46
5.3.9.	<i>Análisis interno de una empresa</i>	48
5.3.10.	<i>Competitividad de exportaciones</i>	48
5.3.11.	<i>Modelo clásico de competitividad</i>	48
5.3.12.	INTERNACIONALIZACIÓN DE UNA EMPRESA.	49
5.4.	MARCO LEGAL.	50
5.4.1.	<i>Normativa legal para la exportación</i>	50
5.4.2.	NORMATIVA INTERNACIONAL.	57
6.	DISEÑO METODOLÓGICO.....	60
6.1.	ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN.....	60
6.2.	DELIMITACIÓN.	61
6.2.1.	<i>Temporal</i>	61
6.2.2.	<i>Espacial</i>	61
6.3.	SUJETOS DE INVESTIGACIÓN.....	61
6.3.1.	<i>Typica Café- Totaduría.</i>	61
6.3.2.	<i>Productores del café</i>	62
6.3.3.	<i>Expertos en exportación de café</i>	62
6.4.	OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.	62
6.5.	ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN.	64
6.6.	TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	64

6.7.	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	64
6.8.	UNIVERSO.....	65
6.9.	MUESTRA.....	65
6.10.	UNIDADES DE OBSERVACIÓN.....	65
6.11.	MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	66
6.12.	PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	66
7.	MARCO PRÁCTICO.....	67
7.1.	PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....	67
7.1.1.	<i>Presentación de resultados de las entrevistas realizadas a los socios de “Typica Café-Tostaduría”.....</i>	<i>67</i>
7.1.2.	Presentación del resultado de la entrevista a Carlos Pietro, tostador independiente.....	68
	(Ver anexo N°1).....	68
7.1.3.	Presentación de resultados de la entrevista a la encargada de comercio exterior de la AHK (Camara de comercio e industria boliviano- alemana) Vera Franken.....	68
	(Ver anexo N°2).....	68
7.1.4.	Presentación de resultados de la entrevista a el encargado general de la CAMEX (Cámara de exportadores), Lic. Norton Cabrera.....	68
	(Ver anexo N°3).....	68
7.1.5.	Presentación de resultados de la entrevista a el productor y representante activo de la federación de cafetaleros de Bolivia, Felix Chambi.....	68
	(Ver anexo N°4).....	68
7.2.	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	68
7.2.1.	<i>Análisis de los resultados de las entrevistas de los socios de “Typica Café- Tostaduria”.</i>	<i>68</i>
7.2.2.	Análisis de la entrevista de Carlos Pietro, tostador independiente.....	70
7.2.3.	Análisis de resultados de la entrevista a la encargada de comercio exterior de la Cámara comercio e industria boliviano alemana.....	70
7.2.4.	Análisis de los resultados de la entrevista a el Lic. Norton Cabrera de la CAMEX.....	71
7.2.5.	Análisis de los resultados de la entrevista al productor y representante de la FECAFEB, Felix Chambi.....	73
8.	PROPUESTA.....	74
8.1.	INVESTIGACIÓN DE MERCADO Y PLANIFICACIÓN INICIAL:.....	75
8.1.1.	Análisis del mercado alemán.....	75
8.1.2.	Creciente popularidad del café orgánico en Alemania	76
8.1.3.	Análisis la competencia y los precios del mercado en Alemania.....	78

8.2.	VARIEDADES DE PRODUCCIÓN	81
8.3.	CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN	83
8.3.1.	<i>Organización de Typica.....</i>	<i>84</i>
8.4.	CUMPLIMIENTO DE NORMATIVAS	85
8.4.2.1.	<i>Requisitos para la exportación de Bolivia a la UE.</i>	<i>87</i>
8.4.2.2.	<i>Requisitos necesarios a considerar en la producción.....</i>	<i>88</i>
8.4.2.3.	<i>Requisitos sanitarios (obligatorios).....</i>	<i>89</i>
8.4.2.4.	<i>Acondicionamiento. empaque y etiquetado.....</i>	<i>90</i>
8.4.2.5.	<i>Controles y comercialización en la UE.</i>	<i>91</i>
8.4.2.6.	<i>Producción ecológica</i>	<i>92</i>
8.4.2.7.	<i>SGP Unión Europea.</i>	<i>92</i>
8.4.2.8.	<i>Inclusión en TARIC.....</i>	<i>93</i>
8.5.	DEMOSTRACIÓN DEL ART. 76 DEL SGP Y CUMPLIMIENTO DE LAS NORMAS POR PARTE DE TYPICA.	94
8.6.	CERTIFICACIONES	94
8.6.1.	<i>Certificación de Calidad de Comunidad Europea.</i>	<i>94</i>
8.6.2.	SEGURIDAD ALIMENTARIA.....	95
8.6.3.	CONTROL DE CONTAMINANTES	95
8.6.4.	ETIQUETADO.....	96
8.6.5.	REQUISITOS ADICIONALES	96
8.6.6.	CUMPLIMIENTO DEL CODEX ALIMENTARIUS	97
8.6.7.	PROHIBICIÓN DE INSECTICIDAS EN LA PRODUCCIÓN DE CAFÉ.....	98
8.7.	ESTRATEGIA DE MARKETING Y COMERCIALIZACIÓN	99
8.7.1.	<i>Implementación comercial.....</i>	<i>99</i>
8.7.2.	MARKETING DIGITAL	100
8.7.2.1.	<i>Ad Words</i>	<i>100</i>
8.7.2.2.	<i>Packaging y sitio web</i>	<i>102</i>
8.8.	FERIAS COMERCIALES EN ALEMANIA.....	103
8.8.1.	<i>Anuga (Colonia)</i>	<i>103</i>
8.8.3.	<i>World of Coffee (Rotativa por Europa, se celebra en diferentes ciudades, a menudo en Berlín)</i>	<i>104</i>
8.8.4.	<i>COTECA (Hamburgo).....</i>	<i>104</i>
8.8.5.	<i>Costo de participación en ferias</i>	<i>104</i>
8.8.5.1.	<i>Material promocional de ferias.</i>	<i>105</i>
8.9.	LOGÍSTICA DE EXPORTACIÓN.	105
8.10.	PUERTO DE PARTIDA.	105

8.11.	RUTA TERRESTRE	106
8.12.	RUTA MARÍTIMA.	106
8.13.	CONTRATO NAVIERA.	107
8.14.	MODALIDAD DE COMERCIO EXTERIOR.	107
8.15.	BENEFICIOS.....	112
8.15.1.	Directos.....	112
8.15.2.	Indirectos.....	112
9.	PLAN FINANCIERO.....	113
9.1.	PROYECCIÓN DE DEMANDA.	113
9.1.1.	<i>Demanda de café en Alemania.</i>	114
9.1.2.	<i>Modelo de crecimiento.</i>	117
9.1.3.	<i>Proyección de la inflación</i>	120
9.1.4.	<i>Costos de operación.</i>	122
9.1.5.	<i>Flete marítimo.</i>	122
9.1.6.	<i>Flete terrestre.</i>	123
9.1.7.	<i>Carga y descarga</i>	123
9.1.8.	<i>Certificado de origen</i>	123
9.1.9.	<i>Precio en destino.</i>	123
9.2.	PRESUPUESTO DE CAPITAL.....	124
9.3.	AMORTIZACIÓN.....	124
9.4.	TASA DEL COSTO PROMEDIO PONDERADO DE CAPITAL.....	125
9.5.	ESTADO DE RESULTADOS.	126
9.6.	FLUJO DE CAJA.	128
9.7.	INDICADORES FINANCIEROS.	129
9.8.	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.....	129
9.8.1.	<i>Certeza de Indicadores.</i>	129
9.8.2.	<i>Variables de equilibrio.</i>	130
10.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	132
10.1.	CONCLUSIONES.	132
10.2.	RECOMENDACIONES.....	135
	BIBLIOGRAFÍA.....	136
	ANEXOS.....	148
	ANEXO N°1.....	148

ANEXO N°3.....	180
ANEXO N°4.....	186
ANEXO N°5.....	192
ANEXO N°6.....	201

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1 Plataforma de Muestra Google Ads.....	101
Gráfico N° 2 Plataforma de Muestra Google Ads.....	102
Gráfico N° 3 Ruta terrestre.....	106
Gráfico N° 4 Ruta marítima.	106
Gráfico N° 5 Alemania: Evolución de Importaciones de Café (En Toneladas).....	114
Gráfico N° 6 Alemania: Evolución del Valor de la Tonelada del Café en euros	114
Gráfico N° 7 Bolivia: Evolución de Exportaciones de Café en Grano hacia Alemania (En Miles de Toneladas).....	116
Gráfico N° 8 Proyección de Toneladas Exportadas	117
Gráfico N° 9 Proyección de Toneladas Importadas	118
Gráfico N° 10 Proyección de Precio de Tonelada.....	119
Gráfico N° 11 Inflación Global (En Porcentaje)	120
Gráfico N° 12 Proyección de Inflación	121
Gráfico N° 13 Certeza del Indicador TIR.....	129
Gráfico N° 14 Certeza del Indicador VAN.	130
Gráfico N° 15 Sensibilidad TIR.	130

Gráfico N° 16 Sensibilidad TIR.	131
--------------------------------------	-----

INDICE DE TABLAS

Tabla N° 1 Operacionalización de objetivos.	62
Tabla N° 2 Ventas de Bolsas Variedades Especiales 250gr.	84
Tabla N° 3 Preferencias de Exportación.	88
Tabla N° 4 Información TARIC.	93
Tabla N° 5 Insecticidas por Producto	98
Tabla N° 6 Inflación Proyectada 2025-2028	122

1. INTRODUCCIÓN.

1.1. Antecedentes.

El café boliviano es una joya oculta en el mundo del café, conocido por su alta calidad y pureza excepcional. Cultivado en las alturas de los Andes, donde el aire es claro y los suelos ricos en minerales, el café de Bolivia ofrece una experiencia única con cada taza. Las regiones de Caranavi y Cochabamba son particularmente famosas por sus granos de café, donde las condiciones climáticas y la altitud contribuyen a un perfil de sabor distintivo y altamente codiciado. Los granos bolivianos se caracterizan por su cuerpo delicado y brillante, equilibrado con aromas y sabores predominantemente dulces, que recuerdan a frutas frescas como pera, limón, albaricoque y manzana. Con el tueste adecuado, estos granos revelan sutiles notas de caramelo, chocolate y nueces, una verdadera sinfonía de sabores que deleitan el paladar.

De acuerdo a la Cancillería de Bolivia (2024), el grano dentro del fruto de la planta, llamado cereza, es donde se encuentran las características principales del café. El café se obtiene del árbol del cafeto, que normalmente requiere temperaturas que oscilan entre 20 y 25 grados centígrados y una gran cantidad de humedad en el aire. El cafetal está formado por los cafetos y su crecimiento requiere sombra, protección contra el viento y temperaturas bajas, así como protección contra las plagas (Cancillería, 2024).

La producción de café en Bolivia es un proceso cuidadoso y meticuloso, donde cada paso, desde la plantación hasta la cosecha, se realiza con una atención excepcional al detalle. Esto asegura la pureza y la calidad superior del producto final. Las empresas bolivianas de café, como Typica, se dedican a producir café con los más altos estándares de calidad,

manteniendo una relación sostenible y transparente con los productores locales. Esta colaboración garantiza no solo la excelencia del café, sino también el bienestar de las comunidades que dependen de su cultivo.

Las variedades de café que predominan se distinguen por su calidad y especie vegetal: Arábica (*coffea arábica*) se considera de mayor calidad con menor contenido de cafeína, mientras que Robusta (*coffea canéphora*) se considera de menor calidad con más contenido de cafeína y acidez. La variedad arábica representa el 99% del café producido en Bolivia. Bolivia es una nación productora de “otros cafés suaves” (Cancillería, 2024).

El café boliviano no solo es apreciado por su calidad, sino también por su contribución a la sostenibilidad y la innovación en la industria cafetera. Con un enfoque holístico, se busca la armonía entre la sostenibilidad ambiental, el bienestar social y la innovación en los métodos de cultivo y procesamiento. Este compromiso con la excelencia ha llevado al café boliviano a ser reconocido internacionalmente, posicionándolo entre los mejores del mundo por su aroma floral y acidez cítrica distintiva.

Las provincias de Caranavi, Nor y Sud Yungas del departamento de La Paz representan el 96% de la producción de café en Bolivia, con la especie Arábica como la especie que se produce, seguido por Santa Cruz con un 3% y Cochabamba con un 1%.

El café boliviano es un embajador cultural, representando la riqueza y diversidad de Bolivia en cada grano. Es más que una bebida; es una forma de compartir sueños, vida y cultura. A través de su café, Bolivia ofrece al mundo una ventana a su patrimonio natural y a la pasión de su gente por la excelencia. El café boliviano es, sin duda, un tesoro que merece ser descubierto y apreciado por conocedores y amantes del café en todo el mundo.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

2.1. Identificación del problema.

Considerando que muchas empresas bolivianas dedicadas al rubro del café no explotan su potencial al máximo, dando a conocer su producto en un mercado internacional siendo que Bolivia tiene reconocimiento por exportar café de muy alta calidad y que éste puede entrar a una puja dentro de los más altos estándares de calidad en un mercado más amplio del que ya se conoce. Esto se puede dar por diferentes factores entre ellos el desconocimiento en cuanto a los beneficios que Bolivia presenta como país con relación a los acuerdos que él mismo tiene para poder sacar el mayor provecho a la producción nacional.

El problema radica en los horizontes que tiene como meta la exportación de café ya que Bolivia actualmente exporta sólo a Reino Unido, Japón y EE. UU., siendo que el primer país de destino ya no es país firmante de la Unión Europea por lo que los beneficios que se obtienen con el SGP-UE dejaron de ser sujetos a la misma. ***(VCEI en base a datos del INE).***

Esto da como resultado que el mercado dentro del sector europeo se extienda con la salida del Reino Unido. Cumpliendo todos los estándares de calidad contando con todas las medidas y certificados pertinentes para su posterior comercialización, como país destino es fijada la República Federal Alemana esto a razón de su alta demanda y consumo de café tostado en sus diferentes presentaciones.

Según datos se conoce que República Federal de Alemania es el primer país dentro de la Unión Europea que consume café, sin embargo, es el único país que realiza el proceso de tostado para su consumo nacional, abasteciendo el mercado nacional privado como

público, los mismos tienen la opción de poder adquirir los granos de café directamente del exportador. **(Centro de Comercio Internacional CCI, La Guía del Café).**

El mercado minorista representa un 81% del total de las ventas de café y un 19% se realiza mediante el canal de foodservice, todo esto se realiza dentro del mercado nacional. **(PROCOMER, 2016).**

Esto a razón de que Bolivia ya no gozaría de ciertos privilegios arancelarios y comerciales que el mismo presentaba con la Unión Europea, con la salida del Reino Unido de la misma en el 2016; si bien Bolivia cuenta con una exportación dirigida a la Unión Europea que se basa en Bélgica (14%), Francia (14%) y Alemania (9%); en ese momento el Reino Unido era el país destino principal de consumo de café.

Dando como resultado que, con el Brexit, la República Federal de Alemania llega a ser un país llamativo para la exportación de café con sus altos niveles de consumo y también por tener una cultura del café muy fuerte, el cual ayudaría a destacar no solo la calidad del producto de la empresa “Typica Café- Tostaduría”; sino empezar a marcar una diferencia notoria como país.

2.2. Descripción del problema.

Esto en un inicio permite investigar acerca de la relación comercial que Bolivia presenta con Alemania, la implementación de un apropiado proceso logístico, las restricciones aduaneras que dicho acuerdo presenta y si el producto es considerado como exportable, tomando en cuenta otros factores de vital importancia para el desarrollo de este trabajo. Los factores externos que deben ser considerados son muy amplios, como ser, un análisis de la competencia que se presenta en el país destino en relación con la calidad, el gramaje, la presentación e incluso los sabores que la competencia presenta en su producto final.

Con la finalidad de que en el presente trabajo pretende diseñar una estrategia de exportación para la empresa «Typica Café- Tostaduría» la cual permita conocer la capacidad de la empresa para llegar a asumir el reto de exportar, evaluando el «producto» y así poder determinar si es el ideal para la misma, con la investigación del mercado alemán y su apertura al producto propuesto.

2.3. Formulación del problema.

Con el planteamiento previo y tomando en cuenta todos los factores mencionados a la hora de realizar dicho diseño de una estrategia de exportación, la verdadera pregunta que se debe hacer es:

¿Como la empresa Typica Café- Tostaduria puede internacionalizar sus operaciones en la gestión 2024?

3. OBJETIVOS.

3.1. Objetivo General.

Diseñar una estrategia de exportación como parte de la internacionalización para la empresa Typica, Café – Tostaduría de café de especialidad hacia la República Federal de Alemania, acorde a los requisitos que impone la Unión Europea en la gestión 2024.

3.2. Objetivos Específicos.

- Determinar los principales aspectos teóricos para la elaboración de una estrategia de exportación.
- Analizar las ventajas y desventajas que pueden generar las operaciones de exportación para una empresa privada.
- Identificar las cualidades que debe poseer una empresa privada para iniciar acciones de internacionalización.
- Conocer los aspectos legales para la exportación de café desde Bolivia a Europa.
- Conocer los aspectos legales para la importación de café en Europa de productos de origen boliviano.

4. JUSTIFICACIÓN.

4.1. Justificación Teórica.

Al implementar las debidas estrategias para poder diseñar una estrategia de exportación acorde a los volúmenes que genera la empresa, se busca cumplir los objetivos que la misma tiene con su expansión y a su vez evaluar nuevas oportunidades dentro del mercado internacional, y así poder ver el comportamiento del mercado hacia el producto.

Se debe tomar en cuenta que el ingresar a un nuevo mercado internacional de tal magnitud para nuevos exportadores, suele ser un camino bastante arduo hasta llegar a ser una empresa de renombre en el mismo. Dentro del diseño de la estrategia de exportación se deben

contemplar las estrategias de penetración en el mercado alemán, contemplar los permisos y certificados pertinentes para que el producto tenga una validez en el mercado al que se está dirigiendo, así como la capacidad de la empresa en la internacionalización futura.

4.2. Justificación Práctica.

El presente proyecto está dirigido con la finalidad de aplicar todos los conocimientos adquiridos durante el desarrollo de la carrera, tales como regulaciones, tratados y/o leyes nacionales e internacionales que engloban las diferentes operaciones en el mercado internacional como ser las importaciones y exportaciones, pagos de aranceles, la logística de transporte, los procesos productivos y medios de pagos internacionales. Conociendo todas las operaciones que se realizan dentro de una actividad de característica internacional, es necesario dar la correcta interpretación de todos los tratados y acuerdos comerciales que Bolivia tiene con otros países o bloques comerciales-económicos. Todo esto en favor de poder tomar la mayor ventaja de los mismos y así poder fomentar al crecimiento internacional de la empresa Typica – Café Tostaduría en un mercado internacional como nuevo exportador, productor y marca de café en la gestión 2024; así el producto a exportar pueda calificar bajo los mejores estándares que impone la República Federal Alemana y acceder a los beneficios impuestos dentro del acuerdo que Bolivia presenta con la Unión Europea.

4.3. Justificación Social.

En el mundo del café el que obtiene una calificación mayor a 85 puntos en una escala de 100 recibe el nombre de café gourmet, premium o de especialidad, un reconocimiento otorgado a su aroma, sabor, personalidad y carencia de defectos, es decir, por su alta calidad.

En Bolivia el café producido en Caravani, La Paz, y en el trópico de Cochabamba no sólo tiene la denominación de gourmet, sino que se ha posicionado entre los mejores del mundo gracias a la calidad de su origen, su delicioso sabor, el arduo trabajo de los caficultores y su cultivo en altura, mínimo a 1.000 metros sobre el nivel del mar, para su correcto crecimiento, maduración y floración.

Por su alta calidad el café de especialidad boliviano es muy demandado y cotizado en el exterior. El 80 por ciento de la producción se exporta y lo que queda se distribuye en los mercados del país para el consumo interno, informó el encargado de proyectos especiales del Fondo Nacional de Desarrollo Integral (Fonadin). *(Los Tiempos, 2019)*.

Dentro de nuestro país el desarrollo empresarial en el ámbito de la exportación ha sido bastante fuerte, Bolivia presenta un gran producto cafetalero y a su vez el mismo rubro es una puerta para la generación de empleos, la cual provee el alimento a muchos hogares que tienen como único sustento el café y la producción del mismo.

La misma dará una oportunidad de trabajo y mejorará la situación económica de muchas más familias, a su vez la exportación abrirá puertas a nuevos exportadores dentro del mercado internacional en relación a el café boliviano con destino a muchos más países y así llegar a ser un producto de vanguardia a nivel internacional.

4.4. Justificación Económica.

El diseño de una estrategia de exportación hacia el mercado alemán tendrá un aspecto próspero para la empresa, el mismo va abarcar todas las reglamentaciones, permisos y/o certificados pertinentes para que el producto tenga la mayor aceptación dentro del destino y este a su vez llegue a ser la primera opción a la hora de consumirlo.

Con el respectivo ingreso a este nuevo mercado internacional, la empresa va mejorar tanto su rentabilidad como su productividad, por ende el resultado que se va obtener es un incremento en sus ventas y va repercutir teniendo un gran impacto en empresas nuevas que tengan la intención de ingresar a nuevos mercados de esta índole.

4.5. Justificación Metodológica.

El presente proyecto es un diseño de estrategia de exportación hacia Alemania para la empresa Typica, para poder obtener toda la información se van a recabar datos cualitativos como cuantitativos, los mismos van a ser obtenidos mediante información primaria y secundaria, es necesario implementar métodos empíricos, teóricos, estadísticos y financieros relacionados con los costos que se van a llevar a cabo dentro del desarrollo de esta estrategia de plan de exportación, con la finalidad de cumplir los objetivos planteados dentro de este trabajo.

4.6. Viabilidad.

Se pudo determinar que después de ver la oportunidad de ingresar a un nuevo mercado en términos internacionales y hacer uso de los beneficios en cuanto a tratados que Bolivia presenta frente al país destino, son las mas favorables para una empresa considerada como nueva exportadora.

La empresa Typica Café-Tostaduría, cuenta con el capital humano capacitado en lo que viene a ser el café y todo su proceso desde el cultivo hasta su venta, sin embargo, no tienen una buena base de conocimientos acerca de el alcance que puede llegar a tener su producto en un mercado internacional, a su vez estan dispuestos y empeñados en aprender lo que conlleva el area de comercio exterior para así sacar un mayor provecho a esta estrategia.

Se ha observado mediante estudios que la República Federal Alemana es el país dentro de la Unión Europea que mas café consume, a su vez siendo éste el país tostador dentro de la Unión Europea, por lo que ingresar a un país con altos estándares, teniendo en cuenta que el producto que la empresa Typica ofrece ya ha ganado certificaciones y reconocimientos nacionales como internacionales, este tiene mucho potencial de aceptación en el mercado a exportar.

4.7. Factibilidad.

El diseño de una estrategia de exportación para la empresa Typica es factible, la misma está comprometida y dispuesta a otorgar toda la información pertinente para el desenvolvimiento correcto de este trabajo y para poder contribuir al desarrollo del diseño de esta estrategia de exportación que tiene como destino final la República Federal Alemana, la misma en un futuro va poder ser considerada para la toma de decisiones.

5. MARCO TEÓRICO.

5.1. Marco Historico.

5.1.1. El nacimiento de la estrategia.

Se muestran las primeras bases de la estrategia y sus principales exponentes, dejando en claro el pensamiento de cada uno de ellos. La segunda parte menciona la importancia que el tema adquiere para la empresa, durante la segunda mitad del siglo XX y hasta nuestra época. La tercera parte está enfocada en el pensamiento estratégico y los elementos que de este se desprenden. En la cuarta parte se da a conocer el despliegue de la estrategia, basado en dos modelos: Modelo Estratégico de Fred David y más recientemente, el Modelo Estratégico de Wheelen y Hunger. (*Regent University, 2014*)

El término estrategia se deriva de la palabra griega *strategos* y significa: general. Este término fue usado durante años por el ejército con el fin de aludir a los grandes planes o ventajas que el enemigo no poseía y que se mantenían en secreto para ganar las batallas (Weihrich y Koontz, 1993). Lo anterior se puede corroborar con la obra *El Arte de La guerra* de Sun Tzu, filósofo y militar chino de los años 400-340 (A.C.), quien ha sido retomado múltiples veces por estrategias empresariales con el ánimo de llevar sus ideas a los negocios. Muchas frases clave de los manuales modernos en gestión empresarial son referenciadas de su obra original y algunas de ellas se han cambiado para acomodarlas a esta jerga, tal es el caso de ejército por empresa, armamento por recurso o enemigo por competencia (*Codina, 2006*).

La primera de ellas está enfocada en la planificación financiera . Esta fase se centra en el presupuesto, en especial el de producción, ventas, inventario y caja y se caracteriza por el cumplimiento o incumplimiento del mismo. Los presupuestos estaban asignados a cada una de las áreas: mercadeo, producción y finanzas, la característica fundamental era que la estrategia se basaba en dichas áreas y no en la visión integradora como ocurre hoy en día. Esta etapa que comienza aproximadamente en 1950, se basa en la búsqueda de la predicción del futuro a través de situarse en diversos escenarios . Hasta esta segunda etapa, el pensamiento estratégico estaba orientado, fundamentalmente, por una visión funcional de la empresa, en que se analizaban individualmente sus diversas áreas, y a partir de dicho análisis funcional se buscaba obtener respuestas más globales para las necesidades de la empresa. **(Tarzijan, 2008).**

La tercera etapa se caracteriza con las investigaciones realizadas al respecto por Peter Drucker, Kenneth Andrews, Alfred Chandler e Igor Ansoff quienes ven la necesidad de formular la estrategia de una manera más articulada y dinámica, unificando las ideas individuales para cada una de las áreas funcionales relacionándolas con el medio ambiente competitivo donde se desenvuelven. Las características fundamentales de esta tercera etapa son la visualización de la empresa desde una manera global, el análisis del mercado y de los competidores que enfrentan. **(Tarzijan, 2008).**

La cuarta etapa del pensamiento estratégico se caracteriza por enfocarse en el aprendizaje organizacional y el análisis del entorno de los negocios. Esta etapa nos dice que la formulación de la estrategia comienza con el análisis del entorno de la empresa desde el punto de vista de debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, evaluando la preparación de la empresa para competir en el mercado y a partir de ello, se define como

estrategia qué hacer con el negocio y qué empresa se desea tener en el futuro apoyándose en la misión, los objetivos estratégicos, la correcta definición de una ventaja competitiva y los planes de acción que a la postre sirven de sustento para el proceso de formulación de estrategias. *(Tarziján, 2008)*.

La estructura es una consecuencia de la estrategia, de modo que primero uno adopta una estrategia y luego elige un arreglo organizacional. Y distingue a ambos conceptos de la siguiente manera. Estrategia es el establecimiento de objetivos y metas a largo plazo acompañadas por la adopción de distintos cursos alternativos de acción relacionados con la asignación de recursos para la consecución de dichos objetivos. Mientras que estructura es más bien la organización que se diseña para administrar las actividades que surgen de las distintas estrategias adoptadas, para lo cual implica la existencia de un orden de jerarquía, cierta distribución y asignación de trabajo, líneas de autoridad y comunicación, y datos e información que fluyen a través de las distintas líneas *(Gaynor, 2002)*.

5.1.2. El café y su expansión por el mundo.

La historia de cómo se florece por todo el mundo el cultivo y el consumo de café es una de las más atractivas y románticas que pueda haber. Esa historia empieza en el Cuerno de África, en Etiopía, donde el cafeto tuvo su origen probablemente en la provincia de Kaffa. Hay varios relatos, imaginativos pero poco probables, acerca de cómo se encuentran los atributos del grano tostado de café. Cuenta uno de ellos que a un pastor de cabras etíope le asombró el comportamiento animado que tenían las cabras después de haber mascado cerezas rojas de café. Lo que se sabe con más certeza es que los esclavos a los que se llevaba de lo que es hoy el Sudán a Yemen y Arabia a través del gran puerto de aquel entonces, Moca,

sinónimo ahora con el café, comían la succulenta parte carnosa de la cereza del café. De lo que no cabe duda es de que el café se cultivó en Yemen ya en el siglo XV y es probable que mucho antes también.

Al principio, las autoridades del Yemen alentaron mucho el consumo de café, ya que sus efectos se recomendaron preferibles a los más fuertes del «Kat» , un arbusto cuyas hojas y brotes se masticaban como estimulantes. Los primeros establecimientos de servir café se abrieron en la Meca y se llamaron «kaveh kanes». Ese tipo de establecimiento se expandió rápidamente por todo el mundo árabe y los cafés se tornaron en lugares muy concurridos en los que se jugaba al ajedrez, se intercambiaban chismes y se disfrutaba del canto, el baile y la música. Los establecimientos estaban decorados con lujo y cada uno de ellos tenía su propio carácter. Nada había existido antes como el establecimiento de café: un lugar en el que se podía hacer vida de sociedad y tratar de negocios en un ambiente cómodo y al que todo el mundo podía ir por el precio de un café. (*International Coffee Organization, 2019*).

5.1.3. Llegada del café a Asia.

Los holandeses obtuvieron también un cultivo de café en Malabar, en la India, y en 1699 llevaron alguno a Batavia, en Java, en lo que es ahora Indonesia. Unos cuantos años después, las colonias holandesas se habían convertido en la principal fuente de suministro de café a Europa. Hoy en día Indonesia es el cuarto exportador de café del mundo. (*International Coffee Organization, 2019*).

5.1.4. Llegada del café a Europa.

Los comerciantes venecianos fueron los primeros en llevar el café a Europa en 1615. Esa fue la época en que también apareció en Europa las otras dos grandes bebidas calientes: la primera, el chocolate caliente, que llevaron los españoles de las Américas a España en 1528; la otra es el té, que se vendió por primera vez en Europa en 1610.

Al principio el café lo vendían sobre todos los vendedores de limonada y se creía que tenía cualidades medicinales. El primer establecimiento de café en Europa se abrió en Venecia en 1683, y fue el famosísimo Caffè Florian de la Plaza de San Marcos, que abrió sus puertas en 1720 y sigue aún hoy abierto al público.

El mayor mercado de seguros del mundo, Lloyd's de Londres, empezó a funcionar como un establecimiento de café. Empezó el negocio en 1688 Edward Lloyd, que preparó allí las listas de los barcos que sus clientes habían asegurado. (*International Coffee Organization, 2019*).

5.1.5. Llegada del café a América.

La primera referencia que se tomó del café en Norteamérica data de 1668 y, después de esa fecha, se abrieron establecimientos de café en Nueva York, Filadelfia, Boston y algunas otras ciudades. El Boston Tea Party de 1773 se planeó en un establecimiento de café, el Green Dragon. Tanto la Bolsa de Nueva York como el Banco de Nueva York obtuvieron establecimientos de café, en lo que es hoy el distrito financiero de Wall Street. Después de esos incidentes, el buque quedó inmóvil por falta de viento y se racionó el agua potable. Para De Clieu estaba claro qué era lo más importante de todo y cedió la mayor parte del agua que le correspondía al cafeto. Por último, el buque llegó a la Martinica y el cafeto

fue replantado en Preebear, donde lo cercaron con un seto de espinas y lo cuidaron esclavos. El cafeto creció, se multiplicó, y en 1726 se hizo la primera cosecha. Está registrado que en 1777 había entre 18 y 19 millones de cafetos en la Martinica. Había quedado establecido el modelo para un nuevo cultivo comercial que podía darse cuenta en el Nuevo Mundo. *(International Coffee Organization, 2019).*

5.1.6. Llegada del café a Bolivia.

La mayor producción de café en Bolivia tuvo sus inicios a fines de los años 1950, dónde grupos de migrantes espontáneos, de origen prioritariamente aymara y algunos pocos de origen quechua, comenzaron a ocupar tierras fiscales, en las provincias Sud y Nor Yungas , estos grupos comenzaron a incorporar el café dentro de sus cultivos en los predios de producción. Casi inmediatamente de estos hechos, le siguió otro momento de colonización con las mismas características, pero de manera más dirigida, que se inició en los años 60, donde se logró incorporar el cultivo de café como plantación de importancia económica para las familias de colonizadores, y el cultivo comenzó a cobrar mayor importancia. En todos los casos, los plantines de café emplearon la única variedad existente que fue la variedad criolla o típica. La producción de café desde la época citada, estuvo siempre a cargo de productores individuales, que buscaban formas de comercializar su producto, posteriormente se fueron organizando distintas formas de venta del café producido que dieron lugar la incorporación de rescatistas y comercializadores privados. Durante los años 70 se fueron abriendo mercados internacionales de venta de café, los precios que recibía el productor fueron muy bajos. ANPROCA fue creada en el año 1976 , con el propósito de velar los intereses de los productores de café, representa los intereses del sector a nivel de las centrales agrarias, cantones y colonias cafetaleras, donde sus miembros se afilian de manera individual. Con el

transcurso del tiempo, los productores individuales, fueron formando asociaciones, y cooperativas, las cuales crearon el año 1991 la Federación de Caficultores de Bolivia «FECAFEB,» que aglutina a pequeñas organizaciones de café, las cuales logran abarcar toda la cadena productiva como los mercados orgánico y de comercio justo. (*Cancilleria de Bolivia, 2018*).

5.1.7. Características del café nacional.

Algunas características presentadas por el portal mencionado para alabar el café boliviano son las siguientes:

El café producido en Caravani, y el trópico de Cochabamba tiene la denominación de gourmet, pero también ha sido catalogado como uno de los mejores del mundo gracias “a la calidad de su origen, su delicioso sabor, el arduo trabajo de los caficultores y su cultivo en altura, mínimo a 1.000 metros sobre el nivel del mar, para su correcto crecimiento, maduración y floración”.

En la provincia de Caranavi, se cultiva el 90% del café boliviano y el porcentaje restante se lo lleva el departamento de Cochabamba, dos regiones aptas para el cultivo exitoso por sus climas tropicales y húmedos.

Las características que se reconocen en sabor y aroma del grano de café boliviano son las siguientes:

- Textura delicada y brillante.
- Aromáticamente dulce, también en sabor.
- Sutil en sabores frutales como pera, manzana, albaricoque, mandarina y limón.

- Una vez tostado toma sabores como malta, chocolate suave, nuez, caramelo y miel.
- Tiene un equilibrio agradable.
- Es versátil, apto para acompañar casi cualquier comida o postre.

El árbol de café, “cafeto” crece en la selva tropical, y tiene alturas características en relación a los demás países productores. Se sabe que “cuanto mayor sea la altitud, más tiempo tardará el grano de café en madurar y desarrollarse y más pronunciados serán sus sabores después de ser cosechado”. (*PubliAgro, 2022*).

5.1.8. La Comisión Europea y Bolivia.

La Comisión Europea juega un papel clave en la ejecución de la política exterior de la UE. Para ello se apoya en las 136 Delegaciones, Representaciones u Oficinas de la Comisión Europea ante países y organizaciones internacionales. En junio de 1995, el Gobierno de Bolivia y la Comisión firmaron el Acuerdo Sede para la apertura de una Delegación Permanente de la Comisión en La Paz con estatuto de Misión Diplomática. La Delegación, conjuntamente con las embajadas de los Estados Miembros, aspira a fortalecer los lazos de amistad y a estrechar relaciones en los ámbitos político, comercial y de cooperación. Para ello existe una estrecha colaboración entre la delegación y las embajadas de los países miembros. Las principales funciones de la Delegación de la Comisión Europea son:

- Representar a la Comisión Europea ante las autoridades Bolivianas.
- Coordinar actividades con las Embajadas de los Estados Miembros y los representantes de la Unión Europea.
- Continuar con el fortalecimiento de las relaciones comerciales, brindando apoyo e información a los operadores comerciales que lo soliciten.

- Cooperar con las autoridades públicas y con los organismos de la sociedad civil en el marco de las estrategias de cooperación de la Unión European Commission.
- Seguir y apoyar la gestión de los programas y proyectos de cooperación de la Comisión Europea con Bolivia.
- Informar al público Boliviano acerca de los principios, objetivos y avances de la integración europea. (*eeas.europa.eu, 2010*).

Bolivia y la UE desarrollan sus relaciones políticas en el ámbito bilateral y también en el marco de las relaciones regionales entre la UE y la Comunidad Andina. Esas últimas han sido reforzadas e institucionalizadas a través de la firma del Acuerdo de Diálogo Político y de Cooperación de 2003, que está en proceso de ratificación. En junio de 2008 se cambió la estrategia inicial de negociaciones en bloque por las dificultades encontradas a causa de esa figura, separando la negociación del pilar comercial de la de los pilares de diálogo político y de cooperación. Esa negociación ahora está abierta a los países de la CAN con el objetivo de llegar a un acuerdo común, como etapa intermedia en la construcción del Acuerdo de Asociación, anhelado por ambas regiones. La última de estas cumbres se realizó en Lima en Mayo del 2008 y supuso otra importante oportunidad para desarrollar el diálogo político al más alto nivel, con el objetivo de analizar los mayores desafíos de una forma franca y abierta y de evaluar los recientes desarrollos en ambas regiones, que hasta el momento se habían concentrado en tan sólo dos ejes temáticos: pobreza e inclusión y desarrollo sostenible. (*eeas.europa.eu, 2012*).

En octubre de 2007, el Consejo de Ministros aprobó la Estrategia de la UE de ayuda al comercio. El objetivo de la Estrategia es apoyar a los países en vías de desarrollo, de acuerdo con sus prioridades comerciales, en la integración de las reglas-base de los sistemas comerciales con la finalidad de reducir de forma más efectiva la pobreza, generando empleo,

crecimiento económico y mayores ingresos. Estas iniciativas reflejan el objetivo de la UE de garantizar el desarrollo armónico del comercio mundial y promover su carácter equitativo y sostenible. Debe favorecer, en efecto, a un crecimiento equitativo, fomentar el desarrollo humano y garantizar la gestión adecuada de los recursos naturales y la protección del medio ambiente. (*eeas.europa.eu, 2012*).

Al mismo tiempo, la UE apoya a los países y a las regiones en desarrollo en el marco de sus relaciones bilaterales, con objeto de integrarlos en el comercio mundial a través de medidas preferenciales. Un claro ejemplo es el Sistema de Preferencias Generalizadas que permite el acceso al mercado comunitario con exención total o parcial de los derechos de aduanas a las exportaciones de productos manufacturados y de determinados productos agrícolas procedentes de los países en vías de desarrollo. En Diciembre de 2008, la Comisión Europea decidió ofrecer a 16 países en desarrollo, incluido Bolivia, acceso en franquicia de derechos al mercado de la Unión Europea para unas 6.400 líneas arancelarias, en virtud del régimen especial de estímulo del desarrollo sostenible y la buena gobernanza. Como consecuencia de la decisión tomada por la Comisión, Bolivia continuará beneficiando del SPG+ desde el 1 de enero de 2009 hasta finales de 2011. La UE respalda el sistema de normas de la Organización Mundial de Comercio , que aporta seguridad jurídica y transparencia al comercio mundial. La OMC establece las condiciones para que sus miembros puedan defenderse frente a prácticas desleales, como el dumping , que utilizan los exportadores frente a sus competidores locales. En los años 2007 y 2008, por ejemplo, el saldo comercial, favorable a Bolivia, fue de 55 y 65 millones de Euros, respectivamente. En el período 1988 - 2008, las exportaciones de Bolivia a la UE sumaron más de 2.000 millones de euros,

mientras que las importaciones alcanzaron los 1.800 millones de Euros. (*eeas.europa.eu, 2012*).

La inversión extranjera directa que llegó a Bolivia proveniente de países miembros de la Unión Europea fue de 2.050 millones de euros para el período 1996 - 2006, concentrado en los sectores económicos como la producción de gas natural, minería, telecomunicaciones, construcción, generación y distribución de energía eléctrica, servicios financieros e industria manufacturera. Con el nuevo enfoque con respecto a la inversión extranjera hubo en los dos últimos años una desinversión asociada a la venta de acciones a inversionistas locales en sectores estratégicos. Sin embargo, varias empresas mantienen su presencia al lado del Estado y nuevos proyectos están en desarrollo. (*eeas.europa.eu, 2012*).

La UE ha elaborado una estrategia de cooperación con el objetivo de coordinar y hacer efectiva la ayuda que se brinda a Bolivia. En ese contexto, la estrategia 2007-2013 de la CE 28 29 con Bolivia tiene como objetivo apoyar los esfuerzos destinados a reducir la pobreza y alcanzar los Objetivos de Desarrollo del Milenio. Las intervenciones se dirigirán al fomento de la cohesión social (y por ende a la reducción de la pobreza, la desigualdad y la exclusión social) y de la integración regional. Se ha dado prioridad a los siguientes ejes de intervención:

- Creación de oportunidades económicas sostenibles de trabajo digno en microempresas y pequeñas y medianas empresas (PYME).
- Apoyo a la lucha de Bolivia contra la producción y el tráfico de drogas ilícitas mediante el desarrollo integral y la racionalización de la producción de coca a través de mecanismos de control social.

- Gestión sostenible de los recursos naturales, en particular a través del apoyo a la gestión integrada de las cuencas fluviales internacionales. *(eeas.europa.eu, 2012)*.

5.2. Marco Referencial.

5.2.1. Fairtrade International (FLO).

Fairtrade International, FLO , 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 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 llevan los embalajes de los productos. La mayor parte de los productos de Comercio Justo van identificados actualmente con el sello Fairtrade.

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. La WFTO y FLO han aprobado en común una «Carta de Principios de Comercio Justo» y se reconocen mutuamente.

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 caféinas 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.

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, 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. **(Beatriz Muriel H. & Gover Barja D, 2008).**

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.

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 , 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.

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 univóca el costo de producción local promedio o el costo de producción individual de una organización de productores , 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. **(Beatriz Muriel H. & Gover Barja D, 2008).**

En términos generales, es posible levantar la premisa de que la falencia más importante de la Estrategia de Inserción Comercial no estuvo acompañada con políticas focalizadas a resolver los problemas estructurales del sector industrial en el país; razón por la cual el desempeño de las exportaciones no tradicionales fue modesto y la IED hacia la industria de manufacturas baja. La infraestructura vial tampoco ha sido desarrollada para coadyuvar de manera importante a la expansión productiva: desde 1998 la red vial fundamental ha aumentado en más del 40%;

no obstante, por ser el resultado de demandas político- regionales se ha distorsionado fuertemente el concepto técnico y la función económica de las carreteras . El principal problema ha sido la falta de una Plan Maestro de Transporte que requiere ser desarrollado con urgencia.

Finalmente, es importante señalar que la acumulación de capital fijo ha estado fuertemente limitada por los problemas socio-políticos e «inseguridad jurídica», y ha desincentivado fuertemente la inversión privada nacional y extranjera. A corto plazo se requeriría restablecer las condiciones básicas necesarias para la realización de las inversiones. Por el momento, la estrategia de atracción de inversiones fue formalmente descontinuada a partir de la ley de Hidrocarburos de 2005.

La razón principal fue que el modelo liberal implementado no respondió a las necesidades básicas de las mayorías nacionales durante el tiempo de su vigencia, por varios motivos. Primero, por que estuvo concentrada en sec tores intensivos en capital – hidrocarburos, transporte, telecomunicaciones y ser vicios básicos– con escasos requerimientos de empleo.*(Beatriz Muriel H. & Gover Barja D, 2008).*

5.2.2. Tipos de internacionalización.

Hay muchos modos de penetrar otros países, aunque los más habituales son tres:

1. **Exportación:** es una alternativa de internacionalización muy flexible aunque tiene un inconveniente, no apto para muchos, debido a la baja capacidad de control que implica.

2. **Intermediación:** se plantea como la opción más natural para bastantes negocios al asegurar el control compartido, derivado de la partición de la propiedad; que tiene ventajas como la solidaridad frente a los riesgos.

3. **Internacionalización jerarquizada:** un modelo muy rígido que permite ejercer un control casi absoluto, aunque puede conllevar distintos tipos de dificultades relacionadas con la fiscalidad y la normativa aplicable.

La exportación suele seguir un patrón muy similar, estructuralmente hablando. Parte de una producción, manufacturada en el país de origen o un tercero, que es enviada al de destino a través de distintos canales. Precisamente en la elección de éstos recaerá también la decisión sobre quién ostentará la responsabilidad sobre las diferentes funciones. Así, pueden encontrarse tres grandes grupos:

- **Exportación indirecta:** la empresa productora no interviene de forma directa en las actividades exportadoras, dejando que sea una compañía especializada en este tipo de operaciones quien se responsabilice de ellas.
- **Exportación directa:** la empresa exportadora se ocupa de todos los aspectos de la operación, desde la entrega hasta la documentación.
- **Exportación cooperativa:** se trata de una opción bastante frecuente para empresas de menor volumen, que no pueden hacer frente solas a un proceso exportador, por lo que se asocian con otros productores para poder hacer prosperar su iniciativa de forma conjunta.

La intermediación es una vía muy eficaz para, no sólo traspasar fronteras, sino tener la oportunidad de, al mismo tiempo, beneficiarse de la transferencia de conocimiento y

habilidades; ambas fundamentales para el desarrollo empresarial y el crecimiento de la organización. Entre los tipos de internacionalización empresarial más frecuentes en esta modalidad se hallan:

- **Licencia:** a través de este acuerdo se ofrece el permiso para que un agente local haga uso de las patentes, tecnología, saber hacer y conocimiento de la empresa. Suele tratarse de vínculos con proyección en el largo plazo y parten de condiciones tan ventajosas para la empresa internacionalizada como la ausencia de necesidad de inversión.

- **Franquicia:** en este caso, una organización independiente opera el negocio bajo el nombre de otra, a la que paga el precio acordado a cambio de poder usar su nombre comercial y marca, beneficiándose de su reputación, imagen y posibilidades de formación y cualificación del personal. Se puede limitar a la venta de productos o puede consistir en la transferencia de un paquete de negocio completo, con todos los elementos necesarios para establecerse como empresa y comenzar a obtener un rendimiento.

- **Contratos de manufactura:** se basan en la relación empresarial con un productor local, del que se controlan todos los aspectos del proceso de manufactura y cuyos frutos se comercializan bajo el nombre de la marca principal.

- **Joint ventures:** es como se denomina a la unión de dos o más empresas para crear una nueva entidad de negocio, legalmente autónoma e independiente de sus predecesoras. Su mayor fuerte es el capital, aunque la imagen también es un punto a favor de esta opción, que, como ocurre con otros tipos de internacionalización, está sujeta a dificultades relacionadas con las diferencias culturales y su impacto en los estilos de gestión y la toma de decisiones.

Los **tipos de internacionalización empresarial** más rígidos son aquéllos en los que la empresa propietaria controla al completo los modos de entrada. Suele tratarse de inversiones en forma de fusiones o adquisiciones de negocios ya en marcha que se han buscado y analizado minuciosamente antes de dar el paso. Aunque esta forma de expandirse cuenta con significativas ventajas, como el hecho de requerir de una menor inversión en tiempo, minimizar el riesgo y reducir la competencia; tiene también sus inconvenientes, como las dificultades relativas a los impuestos, regulación y restricciones impuestas por los gobiernos ante este tipo de prácticas.*(EAE, 2017)*.

5.2.3. Teoría de redes

Esta teoría agrupa las teorías que explican el proceso de internacionalización como un proceso lógico en el cual se desarrollan redes organizativas y sociales de las empresas. Por medio de esta teoría se entiende que la entrada a mercados exteriores se da en función de las interacciones organizativas continuas entre nodos locales e internacionales, en otras palabras, las relaciones comerciales que mantienen las empresas locales con empresas internacionales influirán en la búsqueda de información que les permita actuar sobre mercados particulares.

La posibilidad de aprovechar las oportunidades empresariales depende en gran medida del tamaño de la red organizacional y de la diversidad de la misma. Otros autores han manifestado que la experiencia personal como viajes al exterior y las dinámicas migratorias, son factores que permiten reconocer oportunidades en mercados exteriores, dando como ejemplo, que un emprendedor que haya emigrado o que tenga experiencia laboral en el extranjero utilizara sus redes de contactos en los mercados externos para facilitar la decisión de exportar.

Ellis dice que, por lo general, se espera que los empresarios que empiezan a exportar enfoquen sus relaciones hacia aquellos socios que demuestran un mayor interés en la promoción de sus productos o servicios. Se entenderá que en primer lugar se preferiría utilizar un comerciante intermediario ante que un agente de comisión, ya que los primeros asumen un mayor riesgo lo cual asegura un mayor compromiso entre los empresarios. **(CARDOZO, 2015)**

De acuerdo con Ellis, la entrada a mercados externos surge a partir de la interacción entre la empresa y la red externa, y la inclinación a explotar las oportunidades de mercado estará limitada por la calidad de la información que aporta cada uno de los miembros de la red. Las redes sociales organizacionales necesitan tiempo para construirse y desarrollarse, por lo que los beneficios de estas interacciones se incrementan con la experiencia personal.

5.2.4. Internacionalización desde la perspectiva del proceso.

Según Tabares, la internacionalización desde la perspectiva del proceso ha estado enfocada en resaltar la importancia que tiene la acumulación de aprendizaje, la experiencia que adquiere una empresa al incursionar gradualmente en mercados externos a medida que ésta avanza en las etapas de internacionalización.

De tal manera, que la exportación, no es la única vía existente de internacionalización, esta permite dar el paso inicial para penetrar en mercados extranjeros y es parte del modelo más adecuado para ser desarrollado por las PYMES, al ser un proceso sencillo y flexible.

Es decir, la perspectiva de procesos es toda una metodología en la que las empresas toman decisiones que condicionan el compromiso de recursos asignados a los mercados

extranjeros según el grado de internacionalización en la que se encuentre ésta. **(DANIEL ALEJANDRO PEREA MEDINA,2018).**

5.2.5. Modelo uppsala.

Los autores Johanson y Vahlne plantearon el modelo inicial de Uppsala y lo establecieron a partir de estudios inductivos de organizaciones multinacionales de origen sueco que lideraban su proceso de internacionalización en los mercados más distantes.

En los mercados distantes, los modos de penetración preferidos eran aquellos que implicaban menor inversión y, por lo tanto, un mayor nivel de incertidumbre al momento de tomar riesgos, sin embargo, la experiencia los llevo a elegir modos de mayor compromiso que les permitiera explotar el potencial de mercado.

Este proceder es interpretado como el equilibrio de incertidumbre. Mas tarde, se encontró que este patrón es más diverso, ya que más modos de penetración se han vuelto aplicables, junto con el concepto de distancia psíquica, que significa la entra a mercados más afines al mercado local, y esta depende de la experiencia construida por personas dentro de las empresas.

Posteriormente Johanson & Vahlne plantearon que, en el proceso de internacionalización secuencial, el panorama de relación de redes juega un papel importante. La nueva propuesta combina el aprendizaje experiencial del viejo modelo de proceso de internacionalización con un aprendizaje experiencial enfocado en la red de negocios, después de comprender la complejidad delmercado y el ambiente de negocios, Johanson y Vahlne proporcionaron un modelo revisado de internacionalización.

Según el nuevo modelo, las empresas fortalecen su posición dentro de las redes, como resultado de la internacionalización. Cuando, Johanson construyeron el modelo inicial solo había una comprensión rudimentaria de las barreras del mercado que podría explicar las dificultades del proceso de internacionalización, pero las investigaciones posteriores sobre marketing internacional y compras en los mercados empresariales, proporcionaron un panorama de la red de negocios del entorno que enfrentan las empresas en proceso de internacionalización.

Se desarrolló esa visión y se exploró las implicaciones que presentan para el proceso de internacionalización de las empresas. El argumento principal se construye a partir de la investigación de redes empresariales, y tiene dos perfiles.

El primer perfil representa al mercado como una red de relaciones en las que las empresas están vinculadas entre sí en diversos, complejos y, en gran medida, patrones invisibles. Por lo tanto, el conocimiento interno de las redes más relevantes es necesario para un proceso de internacionalización exitoso, por la misma razón, existe una responsabilidad de actuar en los mercados externos.

En segundo lugar, las relaciones permiten desarrollar el potencial de aprendizaje, generar confianza y compromiso, que son precondiciones para la internacionalización. Diversos estudios demostraron el rol de las redes en la internacionalización de las empresas. ***(DANIEL ALEJANDRO PEREA MEDINA,2018).***

5.2.6. Modelo Jordi Canals.

En contraste con los dos anteriores modelos, el presente sugiere ciertos puntos diferentes con los mismos, mencionando que se analizan además de características y etapas, una variedad de fuerzas que pueden influir en un proceso de expansión.

“La internacionalización desde la perspectiva de redes, fundamenta que las relaciones entre individuos deben poseer complementarios e información, contemplando la oportunidad empresarial para la transmisión de esta por redes interpersonales”. (Trujillo, 2006, p. 24).

Gracias a esta perspectiva, se encuentra el modelo de Jordi Canals, el cual es analizado mediante las oportunidades de expansión hacia los mercados extranjeros, a partir de las diferentes redes que tenga la empresa y que se dan por medio del intercambio de bienes, servicios o información.

De esta manera, el modelo de Jordi Canals se basa en el supuesto que la decisión de una empresa para entrar en mercados internacionales viene motivada por un conjunto de ideas acerca del grado actual o futuro de la globalización en cada sector respectivamente, sin dejar de lado los siguientes tres grupos de factores:

- Fuerzas económicas: Para Trujillo et al. (2006), estas fuerzas económicas contemplan los aspectos referentes a las economías de escala, valores arancelarios y aspectos financieros.
- Fuerzas de mercado: Este aspecto, hace referencia al estudio de las necesidades de los consumidores y posibles estrategias para llegar a estos, como canales de distribución y elaboración de publicidad.

- Estrategias empresariales: Para estos autores, este aspecto comprende la forma en la que las empresas y quienes las dirigen, planean encabezar las capacidades de alcance al consumidor.

Considerando lo anterior, en aras de implementar la planeación a elaborar por las empresas, el modelo Jordi Canals establece un proceso secuencial, el cual se plantea por medio de cuatro etapas que se encargan de definir la forma en la que las empresas pueden introducir su producto al mercado internacional:

- Etapa 1 o Inicio: “Exportación pasiva, usualmente el inicio del proceso de internacionalización es lento, con exportaciones pasivas o coyunturales y puntuales, y en cierta forma, experimentales”. (Trujillo et al., 2006, p 18).

Lo anterior, sugiere que la empresa tiene su primer acercamiento a partir de la implementación de las exportaciones de su producto, es decir que, desde una perspectiva comparativa, este modelo se “salta” el proceso de investigación acerca de los mercados que pueden ser atractivos, la estructuración del plan y la creación o idea de expansión, para tomar en cuenta como primer paso la exportación.

- Etapa 2 o Desarrollo: Como aspecto a destacar, se menciona que si bien la empresa ya se encuentra desarrollando actividades de exportación; a través de la planeación, para esta etapa se logra intensificar bien sea la cantidad de producción destinada a la exportación, o la amplitud en los destinos de exportación.

“Exportación activa y alianzas. Se acelera el proceso de internacionalización y la empresa comienza a evaluar cómo ingresar al mercado externo, contactando y haciendo transacciones con empresas extranjeras o ya establecidas en el país destino”. (Trujillo et al., 2006, p 18).

Esta etapa permite considerar la idea de llevar a cabo la búsqueda de canales de distribución que contribuyan al crecimiento de la empresa.

- Etapa 3 o Consolidación: Teniendo en cuenta la etapa anterior, en la que se alcanza a considerar la posibilidad de usar como recurso a otras empresas, para esta ya se lleva a cabo la conexión y contacto con empresas potenciales y útiles en el proceso de internacionalización. “Exportación, alianzas, inversión directa, adquisiciones.

Se produce la consolidación de las actividades internacionales, estabilizando las exportaciones, u optando por la alternativa de inversión extranjera directa”. (Trujillo et al, 2006, p. 19).

El primer factor importante en un proceso de internacionalización es el disponer de un producto de con la suficiente calidad para ser ofrecido a los mercados extranjeros.

Según Canals la combinación producto a ofrecer y mercado a servir es la primera decisión que debería tomarse en un proceso de internacionalización.

Por otra parte, la comparación entre los mercados exteriores, con el mercado local, los canales de distribución, la locación o distancia física, el tamaño del nicho de mercado, los riesgos de cambio, la estabilidad política y económica.

Una vez definida la relación productomercado, es necesario el acceso a una persona conocedora a fondo de las peculiaridades de los clientes del país destino.

Con la ayuda de un experto sobre un mercado local determinado, la empresa ha de decidir el modo de entrada más adecuado. Convendrá en cada caso decidir si lo mejor es exportar, invertir en el país correspondiente o licenciar el producto o la tecnología; además, habrá que ponderar si es más oportuno sólo o en alianza con alguien, o incluso, si lo más adecuado es adquirir una empresa local. (Trujillo et al, 2006, p. 19).

Como consecuencia de lo anteriormente mencionado, se llega a un punto álgido en el proceso de internacionalización, debido a que no depende del mercado, sino de la naturaleza de la empresa y sus operaciones. Es por eso que la centralización o descentralización de las actividades y operación de la empresa se realizan con la idea de alcanzar objetivos de acuerdo al plan.

Dicha descentralización supone, la delegación de responsabilidades y la transformación de la unidad descentralizada en un centro de beneficios.

Sin embargo, Canals (1997), se refiere a la importancia de otros recursos y aspectos a tener en cuenta, sugiriendo que, en caso de acogerse, las empresas podrán tener más información y con ello más posibilidades de llevar a cabo actividades fructíferas.

Este autor, realiza la clasificación de diferentes tipos de empresas, teniendo en cuenta las siguientes:

- Empresa Exportadora

En esta primera etapa, las empresas comienzan con exportaciones precisas a mercados internacionales. ‘‘Esta exportación presenta dos características: la exportación desde el país de origen a algunos mercados extranjeros y la concentración de actividades de la empresa en el país de origen. (Araya, 2009, p.3).

En este sentido, se tiene que las empresas concentran sus actividades en la exportación, esto a manera de alcanzar otros mercados sin ir a trasladar sus actividades de producción. en este tipo de empresa, es pertinente hacer alusión a la capacidad de las empresas para poder llevar a cabo sus actividades de producción.

En el supuesto de encontrarnos en un sector local con bajo grado de globalización, las estrategias de internacionalización serán de cuño tradicional y, en el supuesto de que exista la suficiente cultura corporativa, se encaminarán bien hacia la exportación de productos bien a la creación de filiales o a la realización de asociaciones y proyectos de colaboración con otros empresarios en los países de destino, buscando crear empresas que integren el ciclo completo de creación de valor y compitan en los mercados locales en condiciones de igualdad con otras empresas domésticas. (Briones, 2001, p. 34).

- Empresa Multinacional

En cuanto a este tipo de empresa, Araya (2009) propone que este tipo de empresa utiliza como mecanismo de producción, el aprovechamiento de los recursos internos y llevar a cabo la explotación de estos, lo que este autor denomina como ‘‘ventaja competitiva’’. El objetivo de una empresa

multinacional es la reproducción casi exacta de la empresa matriz en cada una de las filiales en el extranjero. Este modelo lo han adoptado una variedad de sectores: empresas de alimentación como Nestlé o Coca Cola; empresas de consumo como Procter and Gamble o Unilever; empresas de automóviles como General Motor o Volkswagen. (Araya, 2009, p.3).

- Empresa Global

Para Araya (2009), esta empresa concentra sus actividades económicas en los aspectos internacionales, es decir que el tamaño de la producción de estas empresas es de talla internacional, abarcando un mercado gigante y contemplando diversas estrategias que garantizan la optimización de sus actividades.

- Empresa Transnacional Para describir este tipo de empresa, Bartlett y Ghoshall (1989) introducen el concepto mencionando todas las responsabilidades que recaen en las empresas cuya actividad económica es de tipo internacional, considerando que estas empresas se encuentran encargadas de abastecer los mercados con mayor demanda y a mayor cantidad de consumidores.

Es por esto que, estas empresas deben contar con ciertas estrategias que les permitan optimizar sus actividades. "Una organización económica compleja en la que una empresa detenta la propiedad -o parte de la propiedad- de una o varias empresas en países extranjeros, a las cuales se les denomina filiales". (Verger, 2003, p. 10).

Con respecto a lo anterior, se puede mencionar que este tipo de empresa, teniendo en cuenta el gran tamaño, delega ciertas actividades a otra organización en aras de garantizar la calidad de sus actividades y poder adquisitivo.

Todo lo anterior, fue acogido de las consideraciones por parte de Araya (2009), quien permite y crea una perspectiva de los tipos de empresa, las cuales mediante su clasificación deben llevar a cabo el respectivo estudio de mercado, teniendo en cuenta que cada empresa cuenta con sus propias características, siendo estas las influyentes en la selección y planeación de las etapas propuestas por el modelo Jordi Canals. *(Ciencia UNISALLE, 2018)*.

5.2.7. Modelo way station.

La presente estrategia, se fundamenta en la indicación del proceso a seguir en el caso de expansión e internacionalización de una empresa. Este modelo, presenta como punto de partida la teoría de Uppsala, la cual es definida por Yip y Montti (1998) como el proceso y estrategia de internacionalización en la que se cruzan las empresas para lograr expandir sus mercados. Por lo tanto, cuando la empresa decide llevar a cabo un proceso de internacionalización, se recoge información pertinente para ser usada en la definición de estrategias y oportunidades, en las que se deben disponer recursos a fin de obtener mayores ingresos provenientes de los mercados del exterior; estos procesos, cuentan con una etapa de iniciación en la que aún no se tiene en cuenta el primer proceso de exportación.

De este modo, se plantean diferentes etapas que demuestran la recolección de información y el compromiso que las empresas deben adquirir para lograr abarcar un mercado internacional.

Motivación y Planeación Estratégica Para Trujillo, Rodríguez, Guzmán y Becerra (2006), esta primera etapa se identifica dentro del marco de búsqueda de información que es pertinente para poder llevar a cabo el proceso de internacionalización, de esta forma, esta etapa logrará traer como resultado, la elaboración de un plan o estrategia a seguir. Este inicio, generará en las empresas el incentivo por emprender hacia la expansión y largo alcance de su producto o servicio, es decir que a través de esta etapa las empresas podrán identificar mecanismos de investigación contundentes para su proceso.

Investigación y selección de mercados A pesar de que Trujillo, et al (2006), plantean esta etapa por separado, se puede mencionar que las mismas, trabajan de forma conjunta, considerando que la investigación acerca del mercado objetivo podrá potencializar la selección de un mercado efectivo. Es por esto que, la investigación acerca del mercado para estos autores debe ser específica y contener datos necesarios como características del país objetivo, características de oferta y demanda, información acerca de los competidores y beneficios, oportunidades y obstáculos de la población y mercado objetivo.

La búsqueda de información oportuna podrá proporcionar a la empresa los instrumentos necesarios para seleccionar de manera adecuada de seleccionar e ingresar a un mercado, teniendo en cuenta que, el modo de entrada a un país puede determinar el curso a seguir por la empresa.

Planeación de problemas y contingencias:

“Los inconvenientes en la internacionalización pueden disminuirse mediante una investigación más profunda acerca de las características del mercado” (Trujillo, Rodríguez, Guzmán y Becerra, 2006, pp 22).

Una anticipada planeación de problemas le permitirá a la empresa mitigar el daño causado por diversos agentes, que pueden ser externos e internos. En esta planeación se pueden contemplar predicciones acerca de las características del país al que se desea ingresar, tales como crisis económicas, inflación, crisis política, etc.

Adicionalmente, esta etapa dará paso a selección de un presupuesto por parte de la empresa, lo que los autores denominan como “estrategia post entrada y vinculación de recursos”. Este es uno de los pasos más importantes, pues los recursos destinados a la internacionalización, determinará la forma en la que la empresa podrá posicionarse en el mercado y la forma de distribuir su producto y llegar al consumidor.

Finalmente, el objetivo principal de este modelo se basa en las diferentes etapas de planeación estratégica, es decir, la internacionalización será progresiva y efectiva sólo si las etapas que se mencionaron anteriormente se ejecutan y se implementan de forma adecuada, considerando que cada una de estas etapas abarcan desde un primer acercamiento, y la investigación, hasta factores externos y selección de un mercado objetivo.

Las teorías referentes a este enfoque presentan el proceso de la internacionalización de la empresa de forma dinámica y eficiente; centrándose en manifestar el “cómo y por qué”, llega una empresa rigurosamente nacional, a convertirse en una gran multinacional enfocada a la exportación del producto o servicio, para estar finalmente preparada para dar los distintos pasos que le llevarán a su valor más alto de internacionalización y desarrollo.

Este enfoque no parece concebir la internacionalización de la empresa como una secuencia planeada deliberadamente o como un resultado de un análisis económico racional previo, sino como un proceso de desarrollo lento y evolutivo. De acuerdo con Melin, (1992)

Basado en el libro "Internationalization as a Strategy Process" se logra identificar que uno de los principales enfoques se debe asumir por las capacidades requeridas para que las empresas logren internacionalizar sus actividades, sea por medio de un proceso de aprendizaje experimental de carácter secuencial o acumulativo.

Un aporte adicional de este enfoque radica en enfatizar la importancia de la percepción de oportunidades y actitudes del equipo directivo ante la toma de decisiones internacionales. Asimismo, en términos de selección de mercados y modos de entrada; los autores Rialp y Rialp (2001) del modelo "Uppsala", introducen el concepto de distancia psicológica, según la cual la entrada al exterior tendería a producirse por el mercado país psicológicamente más próximo al de origen, dado que este representará un menor grado de incertidumbre para la empresa. Desde allí esta irá estando siendo gradualmente sus actividades hacia otros nuevos mercados cada vez más distantes desde un punto de vista psicológico.

Por su parte, el modelo Way Station presenta de una manera más práctica el proceso de internacionalización de las empresas. Las empresas responden a una motivación intrínseca para investigar y seleccionar el mejor mercado objetivo; a continuación, selecciona el modo de entrada, analizando posibles contingencias en el proceso, por último, definen e implementan una estrategia post-entrada donde el compromiso de recursos se hace importante.

Las nuevas teorías dentro de este enfoque (modelo de Canals y Way Station), han tratado de reflejar mejor el proceso de internacionalización de las empresas introduciendo un mejor análisis del mercado potencial y la estructura específica de la industria. Así mismo, presentan al tomador de decisiones (ejecutivos) desde una perspectiva más estratégica y consciente. **(Ciencia UNISALLE, 2018).**

5.2.8. Ventajas y desventajas de la internacionalización para una empresa.

En la actualidad cada vez son más las empresas que buscan expandirse al extranjero. De hecho, la internacionalización se ha convertido en una de las principales salidas para las pymes que buscan un crecimiento exponencial.

Es que no hay que olvidarse que la economía mundial muestra indicios continuos que actualmente se encuentra en uno de los mayores momentos de dinamismo y cambio, las nuevas formas de comunicarse, la homogeneización de los gustos y necesidades de los consumidores, la cantidad y la calidad de los productos y servicios existentes, hacen hoy en día que la internacionalización sea una opción más que interesante para muchas empresas.

5.2.8.1. Ventajas

Para hablar de las ventajas de la internacionalización, lo primero que debemos tener en cuenta es la diversificación del riesgo, que en resumidas cuentas podemos decir que al no tener todo el riesgo asociado a un solo país ayuda en gran medida que las pymes no desaparezcan, ya que las empresas que salen al extranjero se convierten en compañías más seguras que las que no invierten ni exportan.

Por supuesto, tampoco debemos olvidar que cuando una empresa desea internacionalizarse se convierte en una empresa más grande y más competitiva. De hecho, tienen unos índices de productividad más altos y obtienen un volumen de negocio un 50% superior a las que no se internacionalizan, lo que genera mayor empleo para la comunidad y mejores márgenes de ganancia.

Por otra parte, hay que tener en cuenta que salir al mercado exterior permite encontrar oportunidades en mercados con mayor potencial de crecimiento. Además, permite aprovechar economías de escala, trasladando actividad e, incluso, partes enteras de la cadena de valor a localizaciones más competitivas. En este sentido, hay que tener en consideración que los trabajadores locales pueden proporcionar el valor añadido del conocimiento del entorno, mientras que la proximidad de los recursos materiales puede hacer que los gastos en transporte y logística disminuyan. También queremos destacar que la internacionalización permite afianzar la marca, entre otras cosas porque lleva consigo valores como la decisión, la valentía, la fuerza o el crecimiento.

5.2.8.2. Desventajas

Aunque las ventajas de la internacionalización son muchas, no hay que perder de vista que el proceso de internacionalización presenta desafíos y riesgos. Por ejemplo, como dijimos, debemos tener presente que la internacionalización no es un proceso fácil, por lo que es recomendable contar con equipos profesionales que trabajen sobre la estrategia y faciliten el éxito de la internacionalización.

También hay que tener en consideración las diferencias idiomáticas y las culturales. De hecho, es posible, que un producto que tenga gran éxito en un país no sea aceptado de la misma manera en otros territorios. Los riesgos culturales pueden minimizarse si estudias el mercado de destino.

Por otro lado, debes saber que las distancias pueden suponer problemas por el tiempo necesario para la llegada de las mercancías al destino y por el encarecimiento del transporte,

además de dificultar la comunicación de la empresa con los distribuidores y los consumidores.

Otro aspecto a tener en cuenta es que la situación económica, política y social del país de destino. Esto, puede afectar a la capacidad de compra de los productos, haciendo su venta más difícil. Además, no debemos olvidar que la mayoría de los países gravan los productos importados con el fin de proteger la industria nacional. Así que, tener todos estos conceptos estudiados y bien definidos darán seguridad y viabilidad a la estrategia de expansión que pudiera crearse para tal fin.*(EuroAmex, 2021)*.

5.3. Marco Conceptual.

5.3.1. Estrategia.

Del lat. *strategia* 'provincia bajo el mando de un general', y este del gr. *στρατηγία* *stratēgia* 'oficio del general', der. de *στρατηγός* *stratēgós* 'general'. En un proceso regulable, conjunto de las reglas que buscan una decisión óptima en cada momento.*(RAE, 2021)*.

5.3.2. Exportación.

Una exportación es básicamente todo bien y/o servicio legítimo que el país productor o emisor (el exportador) envíe como mercancía a un tercero (importador), para su compra o utilización.*(RAE, 2021)*.

5.3.3. Café

Semilla del cafeto, como de un centímetro de largo, de color amarillento verdoso, convexa por una parte y, por la otra, plana y con un surco longitudinal; bebida que se hace por infusión con la semilla tostada y molida del cafeto.*(RAE, 2021)*.

5.3.4. SGP.

El Sistema Generalizado de Preferencias (SGP) concede arancel cero o aranceles reducidos a los países beneficiarios. Los países menos desarrollados (LDCs, por sus siglas en inglés) generalmente reciben tratamiento preferencial para ciertos productos y reducciones arancelarias significativas.*(SICE, 2020)*.

5.3.5. Comercio exterior.

Es el intercambio, transacciones, ventas (exportaciones) o compras (importación) de bienes, bienes intermedios, materias primas, productos finales, o servicios entre 2 o más países, o entre regiones y bloques.*(Diccionario Reino Aduanero, 2018)*.

5.3.6. Negocios internacionales.

Se entiende por Negocios Internacionales a la disciplina que se encarga de articular las relaciones de un país con el resto del mundo a través de sus diferentes agentes económicos -empresas, personas y gobierno-, quienes realizan transacciones de bienes y servicios, transferencias de capital, recursos humanos, tecnología, entre otros.*(UMA, 2021)*.

5.3.7. Estrategia de exportación.

Una estrategia de exportación consiste en la elaboración de un proyecto encaminado a fomentar la competitividad y el desarrollo del sector de exportación de un país.(*INTRACEN,2016*).

5.3.8. Tipos de estrategia de exportación.

Exportación indirecta o pasiva:la empresa exporta por medio de intermediarios independientes (país de origen de la empresa exportadora), quienes se hacen cargo del manejo logístico de las mercancías desde la fábrica hasta el cliente, el papeleo de comercio exterior, los trámites de aduanas etc., mientras la empresa se limita a producir y vender como lo hace con sus clientes locales.

El intermediario está localizado en el país de la empresa exportadora (país de origen). La empresa intermediaria aporta experiencia sobre distribución, marketing, negociaciones, etc. así como habilidades administrativas para gestionar acuerdos de exportación y financiación. Nos encontramos dos modalidades:

- Compañías de trading: son empresas con un profundo conocimiento en el mercado en el que operan, aportando este conocimiento ventajoso a sus clientes como elemento diferenciador. Acompañan sus acciones con estudios de mercado para determinar la viabilidad comercial del exportador en su mercado y una vez asegurada la rentabilidad se adquiere el producto para asumir completamente el control comercial del producto en dicho mercado.
- Intermediarios comerciales: generalmente se trata de personas físicas que cuentan con una extensa red de contactos, cuya labor consiste en poner en contacto a la empresa exportadora con la empresa importadora para propiciar el buen fin de las operaciones comerciales, mediando e incluso asesorando en materia financiera. Exportación directa o activa la empresa entra en contacto con intermediarios o compradores finales

en el extranjero y se hace cargo de todos los aspectos burocráticos, logísticos, y financieros que conlleva una exportación. Para poner en marcha esta estrategia, el departamento comercial de la empresa contrata personal experto en comercio exterior y con experiencia en contactos internacionales, y cuando las actividades de exportación adquieren un cierto volumen, se suelen crear departamentos de exportación.

Las distintas modalidades que se puede encontrar son:

- Venta directa: el exportador capta a sus clientes a través de sus agentes o vendedores propios que se encarga de situar en los mercados donde llevan a cabo su labor comercial. Se puede utilizar esta medida para sectores muy específicos y localizados .
- Agentes: el problema en este caso nos lo encontramos en la selección del agente adecuado, pues todo buen agente comercial está centrado en una cartera de comercia pequeña y sobre la que tienen grandes conocimientos. La alternativa suele pasar por agentes menos especializados pero mucho menos efectivos. Su compensación económica suele fijarse mediante una comisión.
- Distribuidor: en este caso la figura del distribuidor se convierte en el primer cliente propiamente dicho del exportador, pues la diferencia con el agente es la compra de la mercancía, que luego venderá añadiendo sus márgenes operativos de los que sacará su rentabilidad. Suelen estar profundamente especializados en un sector concretos y contar con una cuota de mercado previa.
- Subsidiaria comercial: se trata de un paso más avanzado, en el que se contratan a comerciales en el mercado objetivo y el contacto y control con el cliente final, precios y otros es total. Se lleva a cabo mediante la constitución de una sucursal que dependerá de la empresa matriz. **(RUA.UA.ES,2018).**

5.3.9. Análisis interno de una empresa.

Consiste en evaluar los recursos, habilidades y competencias de dicha empresa para poder adoptar las herramientas estratégicas pertinentes y poder adquirir así un nivel de resultados óptimo. (*documentsolutions.es, 2021*).

5.3.10. Competitividad de exportaciones.

La competitividad está estrechamente relacionada a la ventaja competitiva, es decir que aquellas organizaciones que son más competitivas, tienen más ventajas, y tienen conocimiento de cómo obtenerlas y aprovecharlas.

5.3.11. Modelo clásico de competitividad.

De acuerdo a Mejía (2021) en función a la teoría Smithniana (Adam Smith), se prioriza el análisis de las causas del comercio internacional, en función a los beneficios del libre comercio. Según Smith, cada país debería especializarse en la producción de bienes en los que tuviera una ventaja absoluta, es decir, aquellos que pudiera producir de manera más barata en comparación con otros países, e importar los bienes en los que tuviera una desventaja absoluta. Esta especialización aumentaría la producción mundial y beneficiaría a los países participantes; a pesar que la teoría de la especialización productiva, se aplica muy bien en la actualidad, y ha establecido los cimientos de la globalización; en su momento, surgieron cuestionamientos sobre qué pasaría si un país no tuviera ninguna ventaja absoluta. Fue entonces que David Ricardo respondió a esto con su teoría de las ventajas comparativas en 1817. Ricardo afirmó que incluso si un país tuviera una desventaja absoluta en la producción de dos bienes diferentes, el comercio sería posible y beneficioso si los costos relativos fueran distintos. Un país debería especializarse en producir y exportar el bien en el

que su desventaja absoluta fuera menor (ventaja comparativa) e importar el bien en el que su desventaja absoluta fuera mayor (desventaja comparativa). Así, ambos países se beneficiarían al consumir más bienes con la misma cantidad de trabajo.

En el modelo de Ricardo, se analizan dos países y dos bienes, siendo el trabajo el único factor de producción, con funciones de producción homogéneas, rendimientos constantes a escala, sin costos de transporte ni otras restricciones al comercio, y sin movilidad internacional de factores (Mejia, 2021, pags. 21-22).

5.3.12. Internacionalización de una empresa.

La internacionalización de una empresa se refiere al proceso mediante el cual una organización extiende sus actividades comerciales más allá de las fronteras de su país de origen, ingresando en mercados internacionales para vender productos o servicios, acceder a recursos, o establecer alianzas estratégicas. Este proceso implica la adaptación de la empresa a las normativas, cultura, y preferencias del mercado extranjero, así como la gestión de riesgos comerciales, logísticos y financieros.

Según Knight y Cavusgil (2004), la internacionalización no es solo una expansión física de operaciones, sino una transformación estratégica que responde a los cambios del entorno global y al deseo de las empresas por mejorar su competitividad. Las razones comunes para internacionalizar incluyen el aprovechamiento de oportunidades de mercado, diversificación de riesgos, optimización de costos y el desarrollo de nuevas ventajas competitivas.

Johanson y Vahlne (1977), creadores del modelo Uppsala, explican que la internacionalización ocurre de manera gradual, comenzando con exportaciones ocasionales,

seguido por acuerdos más formales como licencias o franquicias, y culminando en la apertura de filiales o inversiones directas en el extranjero.

5.4. Marco legal.

5.4.1. Normativa legal para la exportación.

En la normativa legal se encuentran las siguientes leyes:

5.4.1.1. Ley N° 1489 del 16 de abril de 1993. Ley de Desarrollo y tratamiento impositivo de las exportaciones.

Artículo 1.- La presente Ley alcanza todas las mercancías y servicios del Universo Arancelario.

Quedan fuera del alcance de esta Ley, aquellas mercancías y servicios, objeto de legislación específica, con excepción de los que corresponden al sector minero-metalúrgico.

Artículo 2.- Exportador es toda persona natural o jurídica a cuyo nombre se efectúe una exportación a partir del territorio aduanero.

Artículo 3.- Se define como exportación definitiva de mercancías y servicios, todo acto por el cual mercancías o servicios, son comercializados fuera del territorio aduanero pagarán los derechos arancelarios y se devolverán los valores actualizadores de los beneficios recibidos.

Artículo 10.- El Estado garantiza en todo el territorio nacional, el libre tránsito y transporte de todo tipo de mercancías, con excepción de aquellas sujetas a ley especial o instrumentos internacionales vigentes. Se suprimen y eliminan las aduanillas y toda forma de imposición que grave el libre tránsito de mercancías dentro del territorio nacional. Queda

fuera del alcance de esta disposición el pago de peajes de utilización de carreteras y otras vías de transporte y comunicación.

5.4.1.2. Ley 1990 del 28 de julio de 1999. Ley General de Aduanas.

ARTÍCULO 1.- La presente Ley regula el ejercicio de la potestad aduanera y las relaciones jurídicas que se establecen entre la Aduana Nacional y las personas naturales o jurídicas que intervienen en el ingreso y salida de mercancías del territorio aduanero nacional. Asimismo, norma los regímenes aduaneros aplicables a las mercancías, las operaciones aduaneras, los delitos y contravenciones aduaneros y tributarios y los procedimientos para su juzgamiento. La potestad aduanera es el conjunto de atribuciones que la ley otorga a la Aduana Nacional, para el cumplimiento de sus funciones y objetivos, y debe ejercerse en estricto cumplimiento de la presente Ley y del ordenamiento jurídico de la República.

ARTÍCULO 3.- La Aduana Nacional es la institución encargada de vigilar y fiscalizar el paso de mercancías por las fronteras, puertos y aeropuertos del país, intervenir en el tráfico internacional de mercancías para los efectos de la recaudación de los tributos que gravan las mismas y de generar las estadísticas de ese movimiento, sin perjuicio de otras atribuciones o funciones que le fijen las leyes.

ARTÍCULO 6.- La obligación aduanera es de dos tipos: obligación tributaria aduanera y obligación de pago en aduanas. La obligación tributaria aduanera surge entre el Estado y los sujetos pasivos, en cuanto ocurre el hecho generador de los tributos. Constituye una relación jurídica de carácter personal y de contenido patrimonial, garantizada mediante la prenda aduanera sobre la mercancía, con preferencia a cualquier otra garantía u obligación que recaiga sobre ella. La obligación de pago en aduanas se produce cuando el hecho

generador se realiza con anterioridad, sin haberse efectuado el pago de la obligación tributaria.

ARTÍCULO 8.- Los hechos generadores de la obligación tributaria aduanera son:

a) La importación de mercancías extranjeras para el consumo u otros regímenes sujetos al pago de tributos aduaneros bajo la presente Ley.

b) La exportación de mercancías en los casos expresamente establecidos por Ley.

El hecho generador de la obligación tributaria se perfecciona en el momento que se produce la aceptación por la Aduana de la Declaración de Mercancías.

5.4.1.3. *Regimen de exportacion definitiva.*

Al respecto de éste Régimen Aduanero, la Ley No. 1489 “Ley de Desarrollo y Tratamiento Impositivo de las Exportaciones” en su Art. 3 señala que “Exportación Definitiva de Mercancías y Servicios es el acto por el cual las mercancías o servicios son comercializadas fuera del territorio aduanero”. Sin embargo, debe tenerse en cuenta que ésta definición no es de carácter aduanera, sólo implica un concepto desde el punto de vista de la actividad comercial.

Por su parte, y desde el punto de vista aduanero, el Art. 98 de la LGA, establece y define a la Exportación Definitiva como “El Régimen Aduanero aplicable a las mercancías en libre circulación que salen de territorio aduanero y que están destinadas a permanecer definitivamente fuera del país, sin el pago de tributos aduaneros, salvo casos establecidos por Ley”.

Por su parte, el Art. 5 de la Ley No. 1484 establece que la Exportación también es el ingreso de mercancías de Territorio Aduanero Nacional a una Zona Franca de cualquier País, lo cual puede ser considerado como una exportación definitiva; y éste carácter de exportación se establece también en el Art. 137 de la LGA, pero sólo a efectos de la devolución de tributos.

Finalmente y en lo relativo a la exportación definitiva, la Ley No. 1489 en su Art. 6 establece lo que no se considera como Exportación, que son las siguientes actividades:

- a) No se considera exportación la salida de mercancías del país que están en tránsito.
- b) La reexpedición de mercancías con destino a otro país.
- c) Las exportaciones temporales.
- d) Las mercancías que ingresan al país bajo el Régimen RITEX, por ejemplo las maquinarias para un trabajo específico que luego se devuelven a territorio extranjero.

Garantías de la exportación:

- a) Libre exportación. Quiere decir que no existen restricciones a la exportación de mercancías, bajo el principio de libre exportación, salvo el caso de lo dispuesto por el Art. 8 de la Ley No. 1489 y el Art. 99 de la LGA.
- b) Libre gestión de las exportaciones. Con el propósito de reducir costos de exportación, el gobierno nacional mediante Ley No. 1489, en su Art. 11 establece la garantía de la libre gestión de la exportación.
- c) Neutralidad impositiva. Una vez efectuada la exportación se devuelve a los exportadores el crédito fiscal del impuesto al valor agregado contenido en los costos y gastos

realizados por importaciones definitivas o compras de bienes de capital, activos fijos, contratos de obras o prestación de servicios en mercado interno, siempre que estén vinculados a la actividad exportadora.

d) Prioridad nacional de las exportaciones. La Ley de reactivación económica No. 2064 en su Art. 31 señala y determina que “el sector exportador ha exigido mayor importancia en materia de exportaciones, por ello el gobierno respondió a ello, por lo que a través de políticas tienen que priorizar las exportaciones”.

d) Generación de ventajas competitivas.

5.4.1.4. Ley N° 2492, Código Tributario.

ARTÍCULO 51° (Pago Total). La obligación tributaria y la obligación de pago en aduanas, se extinguen con el pago total de la deuda tributaria.

ARTÍCULO 53° (Condiciones y Requisitos). I. El pago debe efectuarse en el lugar, la fecha y la forma que establezcan las disposiciones normativas que se dicten al efecto. II. Existe pago respecto al contribuyente cuando se efectúa la retención o percepción de tributo en la fuente o en el lugar y la forma que la Administración Tributaria lo disponga.

ARTÍCULO 63° (Otras Formas de Extinción en Materia Aduanera).

I. La obligación tributaria en materia aduanera y la obligación de pago en Aduanas se extinguen por:

1. Desistimiento de la Declaración de Mercancías de Importación dentro los tres días de aceptada la declaración.

2. Abandono expreso o de hecho de las mercancías.

3. Destrucción total o parcial de las mercancías.

II. El desistimiento de la declaración de mercancías deberá ser presentado a la Administración Aduanera en forma escrita, antes de efectuar el pago de los tributos aduaneros. Una vez que la Aduana Nacional admita el desistimiento la mercancía quedará desvinculada de la obligación tributaria aduanera.

III. La destrucción total o parcial, o en su caso, la merma de las mercancías por causa de fuerza mayor o caso fortuito que hubiera sido así declarada en forma expresa por la Administración Aduanera, extingue la obligación tributaria aduanera.

En los casos de destrucción parcial o merma de la mercancía, la obligación tributaria se extingue sólo para la parte afectada y no retirada del depósito aduanero.

**5.4.1.5. Resolución Ministerial N° 819 de 30 de diciembre de 2005 –
Ministerio de Hacienda - Arancel Aduanero y Nomenclatura
NANDINA.**

Resuelve:

PRIMERO. - Poner en vigencia en el país, a partir del 1° de enero del 2006, el arancel aduanero de importaciones 2006, basado en la nomenclatura NANDINA aprobada mediante Decisión 570 de la Comunidad Andina de Naciones, que forma parte integrante de la presente Resolución Ministerial.

SEGUNDO. - Incluir en el Arancel Aduanero de Importaciones 2006 los niveles arancelarios establecidos por la Decisión 370 sobre arancel externo común de la CAN y actualizaos por la Decisión 465.

TERCERO. - Incluir en el arancel aduanero de importaciones 2006 los diferimientos a niveles del arancel externo común o reducciones del nivel del Gravamen Arancelario, aplicados a todas las importaciones desde terceros países, realizados con base a las disposiciones andinas y aprobados mediante las normas nacionales correspondientes.

5.4.1.6. Decreto Supremo N° 28143 16 de mayo de 2005.

Toda esta normativa legal permite la exportación de los productos no tradicionales y tradicionales. Sin embargo, se ha detectado bastante burocracia para la exportación por que no existen las facilidades para exportar y respecto a la producción se ha detectado una serie de inconvenientes climáticos como: Las sequias, inundaciones, aparición de plagas, etc.

Además, recientemente se ha promulgado la Ley N° 708 que permite la seguridad jurídica a los inversionistas para exportar mediante la Conciliación y Arbitraje que, a los inversionistas nacionales en internacionales, que ahora cuentan con la regulación que les permitirá recurrir a los mecanismos de conciliación y arbitraje en caso de que consideren que existe algún tipo de incumplimiento contractual o extracontractual.

También, Fernando Cáceres, presidente de la Cámara Nacional de Comercio, señaló que con este instrumento legal se facilitarán los trámites para las exportaciones, pero además se fomentará y dará mayor respaldo y seguridad jurídica para quienes quieran invertir en el país, ya sean empresarios nacionales o extranjeros.

5.4.1.7. Ley General de Aduanas D. LEY No. 15629 del Estado Plurinacional de Bolivia.

Artículo 98.- Exportación Definitiva es el régimen aduanero aplicable a las mercancías en libre circulación que salen del territorio aduanero y que están destinadas a

permanecer definitivamente fuera del país, sin el pago de los tributos aduaneros, salvo casos establecidos por Ley.

Artículo 99.- El Estado garantiza la libre exportación de mercaderías con excepción de aquellas que están sujetas a prohibición expresa y de las que afectan a la salud pública, la seguridad del Estado, la preservación de la fauna y flora y del patrimonio cultural, histórico y arqueológico de la Nación. Cuando las mercancías tengan que ser exportadas por aduana distinta a aquella donde se presentó la Declaración de Mercancías de exportación, serán transportadas bajo el Régimen de Tránsito Aduanero hasta la aduana de salida.

Artículo 100.- El despacho de las mercancías de exportación se formaliza y tramita por intermedio de un Despachante de Aduana ante la administración aduanera, en los lugares donde no existe el Sistema de Ventanilla Única de Exportación (SIVEX).

Artículo 101.- Las mercancías de producción nacional, exportadas al extranjero que no hubieran sido aceptadas por el país de destino, no hubieran arribado al país de destino, no tuvieran la calidad pactada, estuviera prohibida su importación en el país de destino, o hubieran sufrido daño durante su transporte, una vez embarcadas, podrán reimportarse en el mismo estado, sin el pago de tributos aduaneros, debiendo el exportador, cuando corresponda, restituir los tributos devueltos por el Estado en la operación inicial de importación definitiva. (Ley General de Aduanas, 1999)

5.4.2. Normativa internacional.

5.4.2.1. Decisión 570.

Artículo 1.- Aprobar el Texto Único de la Nomenclatura Común de Designación y Codificación de Mercancías de los Países Miembros de la Comunidad Andina denominada

«NANDINA», que figura en el Anexo a la presente Decisión, a fin de facilitar la identificación y clasificación de las mercancías, las estadísticas de comercio exterior y otras medidas de política comercial de la Comunidad Andina relacionadas con la importación y exportación de mercancías.

Artículo 2.- La Nomenclatura NANDINA incluirá:

a) La Nomenclatura del Sistema Armonizado de Designación y Codificación de Mercancías.

b) Los desdoblamientos comunitarios de dicha Nomenclatura, denominados “subpartidas NANDINA”.

c) Las consideraciones generales y las notas complementarias de sección, de capítulo y de subpartida.

Artículo 3.- Las unidades físicas, expresadas en términos de masa, longitud, área, volumen, energía eléctrica y número, en que deben ser registradas las estadísticas correspondientes a cada subpartida NANDINA.

Artículo 4.- Cada subpartida NANDINA está constituida por un código numérico de ocho dígitos:

a) Los seis primeros dígitos serán los códigos numéricos que corresponden a las subpartidas de la Nomenclatura del Sistema Armonizado;

b) Los dígitos séptimo y octavo identificarán las subpartidas NANDINA. En los casos en que las subpartidas del Sistema Armonizado no hayan sido subdivididas por necesidades comunitarias, los dígitos séptimo y octavo serán “00” en la NANDINA.

Artículo 5.- La NANDINA será actualizada regularmente y recogerá las modificaciones derivadas de:

- a) Las Recomendaciones de Enmienda del Consejo de Cooperación Aduanera;
- b) Las modificaciones de los requisitos relativos a las estadísticas y a la política comercial;
- c) La evolución tecnológica o comercial;
- d) Las modificaciones que se precisen para una mejor adecuación a los procesos de integración regional y hemisférica;
- e) Las necesidades inherentes al desarrollo del comercio exterior y de las producciones de la Comunidad Andina y sus Países Miembros; y,
- f) La necesidad de aproximación y aclaración de los textos.

Salvo que se disponga otra cosa, las actualizaciones de la NANDINA entrarán en vigencia el 1º de enero siguiente a la fecha de su aprobación.

Artículo 6.- La Secretaría General de la Comunidad Andina, en ejercicio de sus funciones, podrá aprobar mediante Resolución, previa opinión del grupo de expertos andinos en NANDINA, cualquiera de los siguientes textos auxiliares que faciliten la correcta interpretación y aplicación uniforme de la NANDINA:

- a) Notas Explicativas Complementarias de la NANDINA;
- b) Criterios vinculantes de clasificación de mercancías; y,
- c) Cualquier otro texto auxiliar que se considere necesario.

Artículo 7.- El Comité Andino de Asuntos Aduaneros contará con la asistencia técnica de un grupo de expertos en NANDINA.

Este grupo estará constituido por un representante titular y un alterno designados por cada País Miembro para la materia arancelaria. Asimismo, contará adicionalmente con un representante de la materia de estadísticas de comercio exterior, en los casos pertinentes. El grupo funcionará bajo la coordinación de la secretaría técnica del Comité Andino de Asuntos Aduaneros.

6. DISEÑO METODOLÓGICO.

6.1. Alcance de la investigación.

El alcance que va tener el presente trabajo esta dictaminado por un parametro descriptivo, el mismo permite encontrar los fundamentos adecuados a partir de lo que la empresa pretende conseguir con la implementación de una estrategia de exportación; con la finalidad de llegar a una posterior internacionalización empresarial.

A partir de tres fuentes fundamentales es que se va poder realizar la observación necesaria para poder construir el vínculo sobre el cual se va poder determinar las conclusiones sobre este trabajo.

Esto va dar las ideas principales las cuales van a permitir guiar el mismo de la mejor manera, encontrando el camino correcto para el beneficio de la empresa “Typica Café-Tostaduría”; a su vez funcionando como una ventana al mundo cafetalero boliviano hacia el exterior.

6.2. Delimitación.

6.2.1. Temporal.

El presente trabajo de investigación se delimita temporalmente en el año de estudio, que se realiza durante la gestión 2022, sin embargo el proyecto de exportación abarca desde la gestión 2024, hasta la gestión 2028.

6.2.2. Espacial.

El presente trabajo de investigación se desarrolla en la ciudad de La Paz – Bolivia, donde se encuentra ubicada la cafetería Typica Café – Tostaduría y es en este lugar en el cual se realizará el relevamiento de datos.

6.3. Sujetos de investigación.

6.3.1. Typica Café- Totaduría.

“Typica café- tostaduría” es el principal sujeto de investigación, ya que, la empresa esta brindando toda la información pertinente para el desarrollo de este trabajo y en base a los datos que se van a obtener, poder realizar una correcta estrategia para la empresa.

Los dueños de la empresa, al igual que el personal que la conforma son las personas de las cuáles se obtendrá información transparente acerca del negocio como tal, también de las propiedades de su café, el porqué este tiene una calidad para la exportación y los beneficios que se van a obtener al momento en que su producto sea conocido internacionalmente

6.3.2. Productores del café.

De igual manera es necesario recabar información de personas que tengan estudios y una basta experiencia en el área cafetalera como el negocio gastronómico en general; tomando en cuenta, no solo a personas que saben de barismo o cata, sino también productores de café.

6.3.3. Expertos en exportación de café.

Una de las personas referentes en cuanto a exportaciones hablando es el director general de la CAMEX (Cámara de Exportadores), el mismo va poder brindar datos muy importantes sobre la calidad de café boliviano, los principales países destino y como es el movimiento general del café boliviano para el mundo; como último referente de vital importancia se tiene a la encargada comercial de la AHK (Cámara comercio e industria boliviano alemana).

6.4. Operacionalización de variables.

Tabla N° 1 Operacionalización de objetivos.

Objetivo	Concepto	Dimensión	Indicadores	Instrumentos
Determinar los principales aspectos teóricos para la elaboración de una estrategia de exportación.	Establecer cuáles son los principios necesarios para una estrategia de exportación que sea acorde a la empresa.	Estratégica	Producción y consumo masivo	Entrevista Revisión documental

Analizar las ventajas y las desventajas que pueden generar las operaciones de exportación para una empresa privada.	Encontrar los parámetros adecuados que permitan determinar cuan favorable y que barreras existen para la exportación a empresas privadas.	Comercial Estratégica	Calidad del producto	Entrevista Revisión documental
Identificar las cualidades que debe poseer una empresa privada para iniciar acciones de internacionalización.	Precisar cuáles son los puntos específicos que debe cumplir una empresa privada para poder llegar a la internacionalización de manera exitosa.	Administrativa	Experiencia Capacidad productiva Personal capacitado	Entrevista Revisión documental
Conocer los aspectos legales para la exportación de café desde Bolivia a Europa.	Perseguir de todos los parámetros legales que debe cumplir una empresa privada para la exportación en el país de origen, como en el país de destino.	Legal	Acuerdos comerciales Certificaciones Documentación	Entrevista Revisión documental

Conocer los aspectos legales para la importación de café en Europa de productos de origen boliviano.	Percatarse de todos los parámetros legales que debe cumplir una empresa privada para la exportación en el país de origen, como en el país de destino.	Legal	Acuerdos comerciales Certificaciones Documentación	Entrevista Revisión documental
---	---	-------	--	-----------------------------------

Fuente: Elaboración propia.

6.5. Enfoque de la investigación.

El enfoque de este trabajo es uno cualitativo debido a que no es necesario el uso de la matemática para poder desarrollar la investigación, este nos va ayudar a interpretar de manera correcta la información.

A su vez también tiene un enfoque descriptivo, ya que va ayudar a ver el impacto de la misma y la repercusión que va a tener en la empresa como en las personas involucradas en la producción de café.

6.6. Tipo de investigación.

El presente trabajo de investigación tiene un enfoque cualitativo debido a que se va a interpretar los datos obtenidos, llegando a una conclusión en relación a los datos recabados.

6.7. Diseño de la investigación.

El presente trabajo tiene un diseño de investigación no experimental, ya que, no se manipulan adrede las variables a considerar y las mismas están sujetas a observación; en este caso si es viable implementar la exportación como tal a la empresa ya mencionada.

A su vez presenta un diseño transeccional, debido a que, se van a recolectar en un determinado momento todos los datos necesarios.

6.8. Universo.

Dentro del universo a considerar en este trabajo, se van a tomar en cuenta a la empresas cafetaleras y productores a nivel nacional, haciendo énfasis en la ciudad de La Paz; la misma empresa también va a formar parte de esto al ser una de las más representativas del rubro.

6.9. Muestra.

La muestra a considerar en este trabajo es no probabilística debido a que la investigación se va a dar por las causas relacionadas con el tema a tratar; y como resultado se van a obtener variables a considerar para la toma de decisiones de la empresa por esto que las personas elegidas para obtener información serán elegidas por sus capacidades, conocimientos y experiencia, así como por su situación laboral.

6.10. Unidades de observación.

Las unidades de observación de este trabajo es la empresa Typica Café- Tostaduría, representante de FECAFEB- dueño y productor, por último el gerente general de la CAMEX.

- Typica Café- Tostaduría:

- Fabio Arandia: Propietario, catador, barista profesional y tostador intermedio.
- Miguel Cordero: Propietario, barista profesional y tostador intermedio.
- Christian Rodriguez: Propietario, barista profesional y tostador profesional.
- FECAFEB (Federación de Caficultores Exportadores de Bolivia):
- Felix Chambi: Propietario de “La Colonia de los Yungas”, barista profesional, tostador profesional y catador profesional.
- CAMEX (Camará de Exportadores):
 - Lic. Norton Cabrera: Gerente general de la institución.
- AHK (Cámara comercio e industria boliviano alemana).
 - M. Sc. Vera Franken: Directora de comercio exterior de la institución.

6.11. Métodos y técnicas de investigación.

En el presente trabajo se van a implementar dos tipos de investigación; en un principio es deductiva debido a que se van a descubrir las consecuencias desconocidas sobre como va llegar a afectar la implementación de un diseño de plan de exportación en la empresa escogida.

El siguiente método es el histórico, esto debido a que este trabajo se va tomar en cuenta el historial que tiene el país en cuánto a exportaciones y como también el mismo a aprovechado de los acuerdos comerciales-economicos que tiene con la Unión Europea.

6.12. Procedimiento de la investigación.

- En el primer paso se realiza el perfil del proyecto, el cual comienza con el desarrollo del planteamiento del problema que con la ayuda de la revisión documental se da una idea de cuál es el problema del tema investigado.

- En el segundo paso se elaboran los objetivos tanto general como específicos y las justificaciones.

- En el tercer paso se realiza el marco teórico compuesto por el marco histórico, marco referencial, marco conceptual y marco legal a través de una profunda y exhaustiva búsqueda de información, para el desarrollo de la investigación, que sustente el mismo.

- En el cuarto paso se determina la metodología de la investigación, se realiza la operacionalización de variables, se determinan el universo y la muestra, se señalan las directrices a seguir en el trabajo de investigación.

- En el quinto se realizan entrevistas con el fin de obtener los datos necesarios para llevar a cabo esta investigación.

- El sexto paso es analizar los datos obtenidos y relizar las respectivas conclusiones.

7. MARCO PRÁCTICO.

7.1. Presentación de resultados.

7.1.1. Presentación de resultados de las entrevistas realizadas a los socios de “Typica Café- Tostaduría”.

Para entender más acerca del rubro cafetalero y abarcando desde su producción hasta su comercialización se procedió a realizar una entrevista a los 3 socios principales de “Typica Café- Tostaduría”. Las mismas tienen por objetivo recabar información sobre la producción, comercialización y posicionamiento de la marca y del producto.

7.1.2. Presentación del resultado de la entrevista a Carlos Pietro, tostador independiente.

(Ver anexo N°1)

7.1.3. Presentación de resultados de la entrevista a la encargada de comercio exterior de la AHK (Camara de comercio e industria boliviano- alemana) Vera Franken.

(Ver anexo N°2)

7.1.4. Presentación de resultados de la entrevista a el encargado general de la CAMEX (Cámara de exportadores), Lic. Norton Cabrera.

(Ver anexo N°3)

7.1.5. Presentación de resultados de la entrevista a el productor y representante activo de la federación de cafetaleros de Bolivia, Felix Chambi.

(Ver anexo N°4)

7.2. Análisis e interpretación de resultados.

7.2.1. Análisis de los resultados de las entrevistas de los socios de “Typica Café-Tostaduria”.

Según los resultados obtenidos la empresa “Typica café-tostaduria” ha visto de manera previa la posibilidad de hacer una exportación, pero a un destino mucho más cerca como lo es el país vecino de Chile, sin embargo, lo que los ha detenido es la falta de conocimiento en el área logística y más aún en el área de exportación.

Ellos consideran que su producto tiene las cualidades que se necesitan para calificar en el exterior como un café de especialidad, y que puede llegar a ser una marca boliviana reconocida en el exterior.

Dos de los tres dueños concuerdan en que evidentemente la empresa a nivel nacional ha llegado a tener renombre no solo por su servicio sino también por la calidad de su producto

y por la esencia que los caracteriza, pero aún más importante porque ha llegado a ser una puerta para los mismos ciudadanos a lo que es la cultura del café; potenciando el consumo de productos, sabores y cultura nacional que esta arraigada en todos, pero un poco olvidada a la vez.

En cuanto a la capacidad productiva, es evidente que, para mantener 9 sucursales y una línea de café en grano tostado, con un abastecimiento del 100% en cuanto a café propiamente hablando y que las mismas nunca presenten carencias de su producto estrella; da a entender que el turno de 8 horas puesto en su tostaduría es basto y suficiente para el abastecimiento de estas.

Considerando la posibilidad de exportar, si se llega a incrementar un turno más con el tiempo completo; se puede llegar a cubrir la demanda sin ningún inconveniente. Si se toma en cuenta que ellos no tienen una finca propia de obtención de la materia prima, es decir, que ellos terciarían el material para la elaboración de su producto final.

La implementación de una extensión de su línea de café tostado en grano, nació a raíz de la pandemia; debido a que la misma ha obligado a sus consumidores a obtener el producto de una manera diferente; esto ha propiciado que la marca y el producto, no solo se lo pueda obtener en sus sucursales, sino que también este sea de un acceso más sencillo y se lo pueda obtener en supermercados de renombre a nivel nacional.

La decisión de incursionar en un mercado europeo nace de que Bolivia como tal tiene cierta cantidad de exportación de café en grano verde, pero la solución que ellos han encontrado para poder ser una marca de renombre y más que toda una marca conocida

boliviana a nivel internacional de café es darle el valor agregado del tueste en el lugar de destino, con la intención de mantener las propiedades del producto en su más alto nivel.

7.2.2. Análisis de la entrevista de Carlos Pietro, tostador independiente.

La idea de exportar a otros mercados es beneficioso, tomando en cuenta todos los datos que nos ha proporcionado podemos notar que hay una falta de incentivo y a su vez también una falta de conocimiento del potencial del producto, realmente, podemos apreciar por las respuestas vertidas que la calidad que se tiene del producto como país es uno de los mejores y reconocidos a nivel mundial.

Uno de los factores que también se puede apreciar es que ya tenemos mercados potenciales y recurrentes en su mayoría son muy diversos, pero uno de los “problemas” que el hace notar es el volumen y la estandarización de un solo tipo de grano o de la subvariante del mismo, para poder mantener la calidad o la denominación “de especialidad”; sin embargo, se puede apreciar de igual manera que la gran parte de las cafeterías de especialidad incluida “Typica” manejan lo que se denomina un blend precisamente para poder satisfacer a su mercado y a su demanda, y este mismo no deja de ser uno de los mejores.

Sin embargo, hace mucho énfasis en el potencial que se tiene; que es una manera muy fácil en la que se puede adentrar al mercado siempre y cuando se tenga el contacto ideal así va ser cuando el producto se va poder posicionar de mejor manera en destino.

7.2.3. Análisis de resultados de la entrevista a la encargada de comercio exterior de la Cámara comercio e industria boliviano alemana.

Según las respuestas vertidas por la encargada Vera Franken, podemos tomar en cuenta varios aspectos desde lo macro a lo micro, desde la perspectiva alemana a grandes rasgos y a su vez desde los problemas micro que la visión alemana tiene de la producción

cafetalera de Bolivia, sin embargo, uno de los principales factores a rescatar es el reconocimiento que se tiene del café y el potencial del producto del mismo, Alemania por su lado como lo menciona en dicha entrevista es uno de los consumidores a gran escala y que también sabe reconocer la calidad en relación con el precio.

Se puede llegar a concluir que la rentabilidad es alta en cuanto a consumo y apostar por una exportación a dicho país es muy beneficioso porque muy aparte de tener uno de los mejores productos también aún permanece el manejo correcto del mismo precisamente para poder destacarlo y poder potenciarlo.

7.2.4. Análisis de los resultados de la entrevista a el Lic. Norton Cabrera de la CAMEX.

El director de CAMEX tiene una perspectiva más amplia y estructurada del mercado de café boliviano, viendo no solo las oportunidades, sino también los retos que enfrenta la industria en su conjunto. CAMEX reconoce que Bolivia tiene un gran potencial debido a la alta calidad del café producido en regiones específicas, como Los Yungas, pero también ve que ese potencial no se está aprovechando plenamente debido a la falta de infraestructura y organización a nivel nacional.

Una de las principales barreras que identifica CAMEX es la falta de infraestructura adecuada, algo que coincide con lo mencionado por el productor. Sin embargo, CAMEX también pone énfasis en la necesidad de mejorar la logística a nivel macro, incluyendo puertos, aduanas y rutas comerciales, para facilitar un flujo constante y eficiente de exportaciones. Además, las normativas internacionales y las exigencias de certificación representan barreras significativas para los productores bolivianos, quienes deben competir con países mucho más avanzados en este aspecto.

CAMEX también destaca la falta de cooperación entre productores como un obstáculo clave. Si bien existe la Federación de Caficultores de Bolivia (FECAFEB), no se ha aprovechado al máximo la organización cooperativa para exportar en conjunto y aumentar el poder de negociación de los pequeños productores. La falta de cohesión entre los productores dificulta la creación de una estrategia nacional unificada para aumentar la competitividad y acceder a mercados internacionales de manera más efectiva.

El director de CAMEX subraya la importancia de construir una "marca país" sólida que posicione el café boliviano como un producto premium en los mercados globales. Actualmente, Bolivia es un jugador pequeño en comparación con gigantes del café como Brasil y Colombia, pero puede destacarse en nichos de mercado como el café de especialidad y el café orgánico. Para ello, es necesario un esfuerzo conjunto de promoción internacional, así como la consolidación de certificaciones que respalden la calidad y la sostenibilidad del café boliviano.

Pero para poder efectuar todo de manera correcta de manera inicial se debe mejorar la infraestructura de los productores, así como, su como incrementar el conocimiento que poseen referente a la exportación de su producto, los beneficios que pueden obtener y por sobre todo los requisitos que ellos como productores necesitan cumplir para poder obtener los certificados pertinentes para poder llevar su producto a un escenario internacional.

De igual manera se debe trabajar en una estandarización del producto con una ayuda no solo del sector privado sino de manera conjunta con el gobierno, fomentando la producción de café de especialidad para un incremento a futuro tanto del consumo nacional como del internacional, así llegando a posicionarse dentro del rubro e incluso creando una marca país.

La CAMEX ve la necesidad de un esfuerzo coordinado entre el gobierno, el sector privado y los productores para mejorar la infraestructura, facilitar el acceso a financiamiento y promover el café boliviano en el extranjero. También es crucial que se apoye a los productores en la obtención de certificaciones y en el cumplimiento de normativas internacionales, lo que permitiría un acceso más fluido a mercados como el europeo. La capacitación técnica y la modernización de los procesos productivos también son vistos como soluciones para mejorar la competitividad.

7.2.5. Análisis de los resultados de la entrevista al productor y representante de la FECAFEB, Felix Chambi.

El productor de café boliviano trabaja en un entorno de pequeña escala, lo que implica una serie de desafíos y oportunidades únicos. Los productores pequeños suelen tener un control muy cercano sobre la calidad de su producto, lo que les permite ofrecer café de alta calidad y diferenciarse en mercados de especialidad. Sin embargo, esta misma pequeña escala limita su capacidad de inversión en tecnología, infraestructura y procesamiento, lo que restringe su participación en la cadena de valor.

Uno de los desafíos más apremiantes que enfrentan es el cambio climático, que está alterando los patrones de cultivo y afectando la productividad del café. Factores como lluvias impredecibles, temperaturas más altas y enfermedades del café (como la roya) agravan la situación, dificultando la estabilidad de la producción y el acceso a mercados internacionales de manera constante.

Un tema recurrente en las respuestas del productor es la falta de infraestructura adecuada y de acceso a financiamiento. Los pequeños productores no tienen los recursos para modernizar sus procesos ni para obtener certificaciones importantes como las orgánicas o de

comercio justo, las cuales son demandadas por los mercados internacionales. La ausencia de caminos adecuados y los altos costos logísticos también son barreras importantes para ellos, lo que reduce su competitividad frente a productores de países como Brasil y Colombia.

Debido a la falta de capacidad para manejar los aspectos logísticos, normativos y de negociación con compradores extranjeros, los productores dependen de intermediarios para poder exportar su café. Si bien esto les permite acceder a mercados internacionales, también reduce su margen de ganancia, ya que los intermediarios toman una parte significativa de los beneficios. A pesar de este costo, los intermediarios son necesarios para acceder a un mercado que de otra manera sería inalcanzable para pequeños productores.

El productor tiene una visión optimista del futuro del café boliviano, pero reconoce que es necesario un cambio estructural para aumentar la presencia de Bolivia en el mercado internacional. La formación de cooperativas, el acceso a financiamiento, la mejora de la infraestructura y la promoción internacional son vistos como pasos esenciales para mejorar la competitividad del café boliviano. Existe un fuerte interés en mercados de café de especialidad, donde el valor añadido de la calidad y la historia del café puede superar las barreras de escala.

8. PROPUESTA

Se tiene como objetivo general de la propuesta dentro del desarrollo de este trabajo el poder generar un diseño de plan de exportación para una empresa PYME en Bolivia, de manera que este pueda ser adaptado a cualquier rubro dentro del mercado; así pudiendo facilitar los pasos a seguir y la manera correcta de incursionar en mercado internacional enfatizando en el mercado europeo.

De manera más específica la propuesta tiene como pilares fundamentales el internacionalizar una empresa a través de la explotación de su producto, haciendo uso de diversas herramientas como ser el marketing digital o el ingreso a diferentes eventos dentro de su mismo rubro en el país destino para poder llegar a su finalidad principal que muy alejada de darse a conocer es vender su producto demostrando la calidad que presenta.

8.1. Investigación de mercado y planificación inicial:

8.1.1. Análisis del mercado alemán

Se prevé que el mercado alemán del café registre una tasa compuesta anual del 3,09% durante el período previsto.

En Europa, Alemania es el país más grande en términos de consumo de café. La fuerte demanda de café recién hecho está impulsando las ventas en el mercado estudiado. La demanda de café especial por parte de los consumidores está aumentando debido a la mayor conciencia y conocimiento sobre el producto. Otro factor que contribuye a esta tendencia es el aumento del número de cafeterías, pequeñas marcas residentes, pequeños tostadores y baristas. Además, los consumidores han iniciado una nueva tendencia de tostar café en casa. Esto incrementó las ventas de granos verdes en lugar de tostadas.

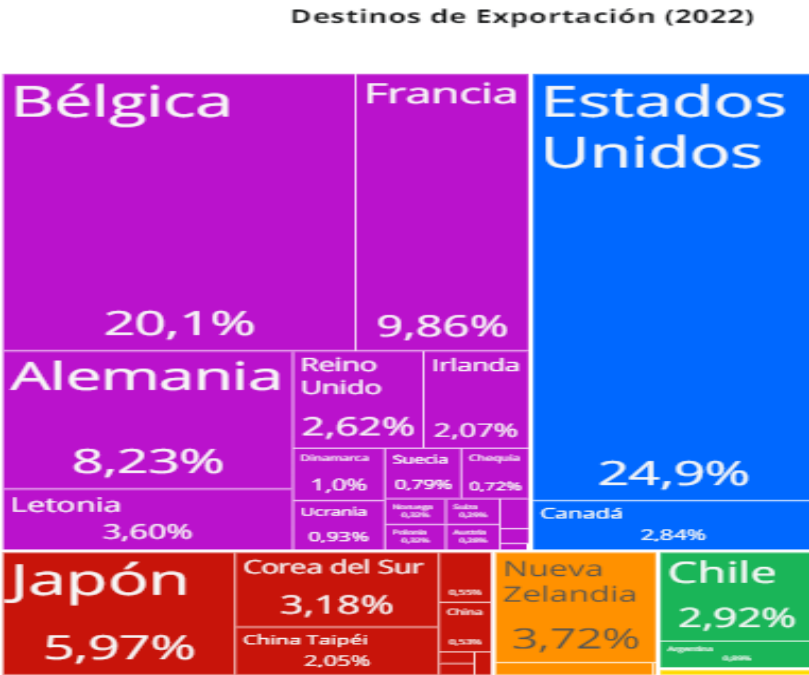
Según un informe de la Asociación Alemana del Café (GCA) en 2021, la cantidad de café per cápita consumida en el mercado alemán aumentó de 168 litros a 169 litros. Este crecimiento positivo del mercado en 2021, según la GCA, se debe principalmente al aumento de las ventas de café tostado en el sector minorista de alimentos. El consumo de café tostado está aumentando en restaurantes, lugares de trabajo y otros sitios fuera del hogar, como panaderías, cafeterías, restaurantes, hoteles, cafeterías y bares, lo que está impulsando el

crecimiento del mercado. Además, los minoristas de alimentos están siendo testigos de una demanda de productos de origen sostenible en el país. En este escenario de demanda creciente, los esquemas de certificación desempeñan un papel vital ya que generan confianza en los productos de los consumidores al brindar transparencia y trazabilidad.

8.1.2. Creciente popularidad del café orgánico en Alemania

Alemania es uno de los principales importadores de granos de café verde. Los consumidores alemanes prefieren el café orgánico ligero y de alta calidad. El café orgánico ocupa un lugar destacado entre los consumidores alemanes en comparación con otros tipos de café. Empresas como Tchibo utilizan exclusivamente este grano de café de alta calidad en sus mezclas de café. Además, en el país se ha producido un cambio hacia los sabores naturales brasileños y otros sabores suaves dentro del segmento del café. El segmento de alimentos y bebidas orgánicos en el país ya no se considera un nicho de mercado. Este segmento se ha convertido en parte del mercado convencional debido a la creciente demanda de consumidores que buscan productos con valor y calidad, incluyendo salud y bienestar, comercio justo y productos orgánicos. Además, la certificación orgánica ya no es una opción sino un requisito para los productores de café orgánico del país. Es necesario un proceso de limpieza exhaustivo para conservar el estado orgánico. El cumplimiento de todas las necesidades atrae a los consumidores, aumentando así las ventas de productos de café orgánico. Alemania es el principal importador y consumidor de café orgánico en Europa. Debido a la alta demanda de los consumidores, liderada por la creciente conciencia sobre los productos sostenibles y la creciente conciencia sobre la salud, se espera un aumento en la importación de café orgánico en el futuro.

El mercado alemán del café es competitivo y los actores clave dominan el mercado y representan cuotas importantes. El mercado está dominado por actores como Nestlé SA, JAB Holding Company y Tchibo GmbH Coffee Company, entre otros. Las principales estrategias adoptadas por los actores clave del mercado incluyen la innovación de productos, la expansión de sus instalaciones de producción y fusiones y adquisiciones, principalmente para ampliar sus carteras de productos. En Alemania, la creciente demanda de los consumidores ha llevado a la ampliación de las instalaciones de producción por parte de los fabricantes globales. *(MORDORINTELLIGENCE, 2024).*



Fuente: Mordorintelligence, 2024.

Teniendo en cuenta los datos previamente proporcionados se ve que el mercado alemán tiende a ser una de las mejores opciones en cuanto a destino de exportación del café boliviano; no solo por los beneficios que se gozan, sino que el mismo es una gran ventana y

un destino ya establecido que posee un alto reconocimiento de lo que en calidad se refiere al café de origen boliviano.

El crecimiento en cuanto al consumo dentro del territorio alemán es la oportunidad perfecta para poder ingresar con mucha más fuerza al mismo y poder llegar a posicionar de mejor manera no solo el producto, sino también la marca de Typica y a su vez que este sea asociado con el país como referente principal de lo que café de especialidad significa dentro del mismo rubro.

8.1.3. Análisis la competencia y los precios del mercado en Alemania.

El mercado de café en Alemania es uno de los más grandes de Europa y está dominado por varias marcas que compiten en diferentes segmentos.

8.1.3.1. Tchibo

Es una de las marcas de café más conocidas en Alemania. Fundada en 1949, Tchibo se ha expandido no solo en el ámbito del café, sino también en productos de consumo, su estrategia de mercado de Tchibo tiene un enfoque de ventas directo al consumidor, con tiendas físicas, quioscos en supermercados, venta en línea y una suscripción de café. También ofrece productos para el hogar y moda, integrando café y otros productos en sus tiendas y está presente en varios segmentos, desde café en grano y molido, hasta cápsulas y soluciones para máquinas de café.

Aunque Tchibo tiene un enfoque multicanal y un fuerte reconocimiento de marca, enfrenta competencia en el café premium y el mercado de cápsulas, especialmente por marcas internacionales y locales.

8.1.3.2. Dallmayr

Dallmayr es otra marca alemana de renombre que se destaca por su tradición de alta calidad y su enfoque en cafés gourmet. La marca es parte de una de las casas de delicatessen más antiguas de Alemania, fundada en Múnich; su estrategia de mercado se basa en que su posicionamiento es premium, y la marca tiene un enfoque en la calidad y el sabor, con cafés selectos y un enfoque fuerte en el mercado de oficinas y cafeterías.

El segmento que Dallmayr se especializa es en cafés en grano y molido, pero también ha expandido su oferta a cápsulas y monodosis compatibles con varias máquinas, compite principalmente con otras marcas gourmet como Lavazza y algunas marcas más recientes que se especializan en café orgánico y de comercio justo.

8.1.3.3. Jacobs Douwe Egberts (JDE)

Jacobs es una marca internacional, pero tiene raíces fuertes en Alemania. JDE es una de las mayores empresas globales de café y tiene una amplia cartera de marcas.

Su estrategia de mercado se enfoca tanto en el mercado de masas como en el premium, también se ha expandido a las cápsulas y al café instantáneo.

Está presente en todas las categorías importantes, desde café en grano y molido hasta cápsulas y café soluble. Su producto estrella en Alemania es el **Jacobs Krönung**.

JDE compite con Tchibo en la venta directa, con Dallmayr en el mercado premium, y con Nestlé (Nescafé y Nespresso) en el segmento de cápsulas e instantáneos.

8.1.3.4. Nestlé (Nespresso y Nescafé)

Aunque no es una empresa alemana, Nestlé tiene una gran presencia en el mercado de café en Alemania. Nespresso es su marca premium para cápsulas, mientras que Nescafé domina el segmento de café instantáneo.

La estrategia de mercado de Nespresso ha tenido éxito al dirigirse a consumidores de clase media-alta con sus cápsulas de café de calidad. Nescafé, por otro lado, ofrece una alternativa rápida y económica para el consumo de café instantáneo.

En cuanto a su segmento Nespresso domina el mercado de cápsulas de café premium, mientras que Nescafé es líder en el café soluble.

Su competencia en el mercado de cápsulas, Nespresso se enfrenta a marcas como Tassimo (de JDE) y las cápsulas de Tchibo. En el mercado de café instantáneo, compite con marcas más económicas.

8.1.3.5. Melitta

Es una marca alemana conocida por sus filtros de café, máquinas y productos relacionados con la preparación de café. La empresa también produce café en grano, molido y cápsulas. Melitta tiene una gran fortaleza en el mercado de accesorios para el café (filtros y máquinas), pero también está posicionada en el mercado de café en grano y molido con una oferta sólida en el segmento de hogar, ese es el fuerte de su estrategia de mercado.

Está presente principalmente en el café molido y en grano, aunque también ofrece cápsulas compatibles con máquinas.

Compite en el segmento de café molido y en grano con Jacobs y Tchibo, pero también con marcas internacionales en el sector de accesorios para café, como Bodum o Hario.

8.1.3.6. Lavazza

Aunque es una marca italiana, Lavazza ha logrado una fuerte presencia en Alemania. Se asocia generalmente con el café espresso y el café de alta calidad.

La estrategia de mercado de Lavazza es enfocarse en el mercado de cafés premium, especialmente en cápsulas y productos para máquinas de espresso. También es popular en la hostelería y las oficinas.

Su segmento principalmente es café en grano, molido y cápsulas. También han lanzado máquinas de espresso propias.

Compite en el segmento premium contra Dallmayr y Nespresso, además de marcas más pequeñas que ofrecen cafés orgánicos y de origen único.

8.1.3.7. Marcas locales y startups

En los últimos años, ha habido un aumento en el número de marcas locales y startups que se enfocan en el café de especialidad, orgánico y de comercio justo. Estas marcas a menudo atienden a un nicho de consumidores preocupados por la sostenibilidad y la ética detrás de la producción de café. Algunas marcas destacadas incluyen:

- **Coffee Circle:** una empresa berlinesa que se especializa en café de origen único y comercio justo.
- **Elbgold:** una tostadora artesanal de Hamburgo que produce café de alta calidad.
- **Five Elephant:** también de Berlín, conocida por su café artesanal y su enfoque en la sostenibilidad.

8.2. Variedades de producción

En febrero, la Asociación de Productores de Café Ecológico Regional Larecaja (APCERL), integrada por 72 productores de comunidades de Teoponte y de cuatro

comunidades del pueblo indígena Leco de Apolo (norte de La Paz) exportaron de manera conjunta a Estados Unidos 24,6 toneladas de café, 34% más respecto al año anterior, por un valor de \$us 167.778 (86% más que en 2021). Esta operación se realizó a través de la empresa social Orygen-Chomateo SRL, con el apoyo de Wildlife Conservation Society (WCS), en el marco del proyecto “Café y cacao: Un camino de alianzas hacia la sostenibilidad”, financiado por el Gobierno del Reino Unido a través de la Iniciativa Darwin, la Agrupación de Sociedades Asturianas de Trabajo Asociado y Economía Social (ASATA), el Banco FIE y fondos propios de WCS.

Entre el 2011 y 2022 las exportaciones bolivianas de café acumularon alrededor de 158,3 millones de dólares en valor, registrando su valor más alto en el 2011 con 26 millones y 4.603 toneladas, para luego descender paulatinamente, según datos del Instituto Nacional de Estadística y procesados por el Instituto Boliviano de Comercio Exterior (IBCE).

Bolivia hasta 2021 producía 23.452 toneladas de café y La Paz es por excelencia el primer departamento productor con 22.578 toneladas, seguido de Santa Cruz 552 toneladas, Cochabamba 180 toneladas, Beni 107 toneladas, Pando 18 toneladas y Tarija 11 toneladas, de acuerdo con datos del Ministerio de Desarrollo Productivo.

En 2022 las exportaciones de café alcanzaron un valor de 16,3 millones de dólares, un 60,1% de incremento respecto a 2021 y hasta el primer trimestre del año las ventas sumaron 5,2 millones de dólares. (*Agronews, 2023*)

- Coffea Arábica.

Es la especie más conocida como “Arábica”, sus características principales son:

- Representa el 61,6% de la producción mundial, las plantas se desarrollan en forma de arbustos y crecen desde 600 m.s.n.m. a 2000 m.s.n.m.
- Color verde –azulado, tamaño mediano, menor contenido de cafeína (0,9 a 1,2%), bebida suave, buen aroma y acidez, y sabor exquisito.
- Se utiliza para café tostado en grano o molido, y en poca escala para café soluble.
- Son cafés de taza suave.
- A sus variedades se les conoce como cafés árabes.
- Son muy cotizados en el mercado internacional por ser granos delicados plenos de sabor.
- Reciben los más altos precios debido a su alta calidad y disponibilidad limitada.
- Su producción se expandió principalmente en América Central y Sur.

Por cómo podemos apreciar Bolivia tiene una producción de la especie arábica debido a las condiciones climáticas y de adaptación que la misma especie presenta, las cuales fueron las que mejor se han podido acoplar a los diferentes microclimas que presentan las regiones productoras a nivel nacional.

La empresa Typica de igual manera para su consumo nacional utiliza esta especie, pero el valor agregado que le da es el tipo de tueste que se puede realizar para poder realzar diferentes características del mismo, potenciando los sabores. De la misma materia prima se puede obtener diferentes resultados a través de los perfiles de tueste que uno le otorga.

8.3. Capacidad de producción

8.3.1. Organización de Typica.

Typica cuenta con 14 sucursales de Comercialización de Café.

San Miguel, Sopocachi, Federico Suazo, Obrajes, Boulevard, Achumani, Satélite, Loayza, España (CBB), Fidel Anze (CBB), Monseñor (SCZ), Equipetrol (SCZ), Tarija, Sucre.

Así mismo para la comercialización directa de café, compra café seleccionado a 3 productores especializados.

a) Lucia Mendoza y Josué Casilla (Cafetal Caranavi), mismos granos que se utilizan en las variedades: El Pueblo y Envidia.

b) Carrasco - Cafetería (Cafetal Caranavi), mismos granos que se utilizan en la variedad Devotos Java.

c) Caranavi – La Paz Café La Paz (Cafetal Caranavi), mismos granos que se utilizan en la variedad Gallinazo.

8.3.1.1. Ventas Aproximadas de Typica.

Se considera que la provisión de café, se utiliza en el producto final de Typica, sin embargo, para fines del estudio, el objetivo de generar un Plan de Exportación es generar la exportación de café por Bolsa.

Siendo la siguiente aproximación de comercialización por bolsa.

Tabla N° 2 Ventas de Bolsas Variedades Especiales 250gr.

Sucursal	Bolsas Semanales	Bolsas Mensuales	Bolsas Anuales
----------	---------------------	---------------------	-------------------

San Miguel	8	32	384
Sopocachi	5	20	240
Federico Suazo	5	20	240
Obrajes	4	16	192
Boulevard	7	28	336
Achumani	2	8	96
Satélite	3	12	144
Loayza	2	8	96
España	2	8	96
Fidel Anze	6	24	288
Monseñor	9	36	432
Equipetrol	10	40	480
Tarija	2	8	96
Sucre	2	8	96
		Cantidad	3.216
		Cantidad Gr.	836.160
		Cantidad Kg.	836
		Cantidad Tn.	0,84

Fuente: Elaboración propia según datos Typica.

De acuerdo a los datos, la venta de café por bolsa no llega a una Tonelada anual, lo cual se explica por la variedad de competencia que se tiene en el mercado, debido a que Café con características del que se oferta en forma popular, llega a los Bs 10 por 250 gramos.

Con el proyecto se exportación se llegaría a exportar una gran cantidad de toneladas, beneficiando a toda la cadena de producción y a los exportadores.

8.4. Cumplimiento de normativas

8.4.1. Normativas en Bolivia:

Para poder hacer una exportación bajo todos los parámetros nacionales es necesario tener toda la documentación necesaria para evitar percances a lo largo del proceso, los mismos son los siguientes:

- **SEPREC:** Se necesita el formulario de solicitud de Inscripción con carácter de declaración jurada, debidamente llenado por el representante legal y con aprobación vía ciudadanía, el testimonio de escritura pública de constitución social, en original o fotocopia legalizada legible. El documento se puede obtener de manera presencial o de manera virtual, este tiene un costo de elaboración de Bs.- 455 de manera presencial y Bs.- 192 de manera virtual.

- **SIN (Servicios de Impuestos Nacionales):** Se necesita el NIT para poder operar de manera correcta, con la intensión de los tributos que se reciben de igual manera para llevar un control correcto de los mismos.

- **SENAVEX (Servicio Nacional de Verificación de Exportación):** Este nos va permitir obtener el RUEX (Registro único de exportación), así como el certificado de origen; para poder realizar el registro es necesario contar con: NIT, FUNDEMPRESA, testimonio de constitución de empresa, poder del representante legal y cedula de identidad. El costo a emitir es de Bs.- 180.

- **SENASAG (Servicio Nacional de Agropecuaria e Inocuidad Alimentaria):** Esta entidad se basa en preservar la condición sanitaria del patrimonio productivo, agropecuario y forestal; el mejoramiento sanitario de la producción animal y vegetal y garantizar la inocuidad alimentaria en los tramos productivos y de procesamiento del sector agropecuario. El costo de la obtención del mismo es de Bs.- 1000; los requisitos para la inscripción son una carta dirigida a la jefatura nacional de

la entidad, NIT, FUNDEMPRESA, testimonio de constitución de empresa, poder del representante legal y cedula de identidad, croquis de ubicación y un listado de los productos a exportar.

- **SISTEMA REX:** El sistema REX es un sistema informático implementado por la Unión Europea, se basa en el principio de auto certificación por parte de los exportadores. Los exportadores que deseen exportar bajo el esquema del SGP de la Unión Europea, Noruega, Suiza o Turquía.

- **CERTIFICADO DEL ORIGEN DEL CAFÉ:** En el marco del Acuerdo con la Organización Internacional del Café (OIC), de la cual Bolivia es miembro, el SENAVEX realiza el Registro de los exportadores de Café y emite los Certificados de Origen del Café para las exportaciones de este producto. El costo es de 0.20 centavos de dólar por sacos mayores a 60 kilogramos de peso neto de café verde o su equivalente en grano verde.

8.4.2. Normativa en Alemania

8.4.2.1. Requisitos para la exportación de Bolivia a la UE.

Para exportar productos de café a la UE el exportador debe considerar una serie de requisitos, tanto obligatorios como voluntarios (a veces solicitados por el cliente). La mayoría de estos requisitos están armonizados a nivel UE (un solo requisito se aplica en los 27 Estados miembros de la UE). Se contempla el conjunto de requisitos vigentes (o próximos a aplicarse) desde el momento de la producción hasta la comercialización en la UE. En el momento de la producción: se debe prestar una especial atención a que el producto sea libre de deforestación, y a que cumpla con los requisitos sanitarios (por ejemplo, que se respeten los límites máximos de contaminantes o pesticidas). Si el exportador quiere valorar la calidad de su producto (orgánica u otra) deberá respetar las condiciones de producción y etiquetado. El producto

acondicionado para la UE deberá también cumplir con reglas de etiquetado general y específico. Los Estados miembros de la UE aplican controles en el momento de entrada y también, según el producto, en el momento de la comercialización.

Arancel: GSP+ (régimen especial de estímulo del desarrollo sostenible y la gobernanza) 0% (resto de países no beneficiados del GSP o de preferencias comerciales otorgados en Acuerdos comerciales: ver abajo).

Tabla N° 3 Preferencias de Exportación.

09 01 11 00	0% (resto países no beneficiados de preferencias (0%))
09 01 12 00	0% (resto sin preferencias: 8.30%)
09 01 21 00	0% (resto sin preferencias: 7.50%)
09 01 22 00	0% (resto sin preferencias: 0%)
09 01 90 10	0% (resto sin preferencias: 0%)
09 01 90 90	0% resto sin preferencias 11.50%

Fuente: SENAVEX, 2022.

8.4.2.2. Requisitos necesarios a considerar en la producción.

A partir del 1 de enero 2025, de conformidad con el Reglamento (UE) 2023/1115 , el importador debe demostrar que determinados productos de cacao destinados a ser importados en la UE a) no han causado deforestación, tomando como fecha de referencia el 1 de enero de 2021; y b) han sido producidos legalmente. Los productos de café incluidos en el citado Reglamento e identificados por su código arancelario son: 0901 Café, incluso tostado o descafeinado; cáscara y cascarilla de café; sucedáneos del café que contengan café en cualquier proporción. El Reglamento exige que todos los lotes de estos productos importados

en la UE puedan ser trazados individualmente desde la parcela de producción. Además, si los productos son originarios de un país clasificado en riesgo estándar o alto de deforestación, el importador debe llevar a cabo una diligencia debida para identificar, evaluar y mitigar riesgos de incumplimiento de cualquiera de esas dos obligaciones. El Anexo II del Reglamento contiene el modelo de “Declaración de diligencia debida”. Esta declaración se presentará a través de un Sistema de Información que la Comisión creará y mantendrá de manera centralizada para todos los Estados miembros de la UE. En el momento de importación de estos productos en la UE, el número de referencia de la Declaración de diligencia debida se incluirá en la declaración aduanera. Habrá que contactar al importador para conocer los datos que necesitará para cumplir con sus obligaciones de diligencia debida.

Requisitos fitosanitarios obligatorios (bayas de café (excepto granos), frescas, enteras con cáscara, sin tostar) a) Cumplir requisitos fitosanitarios previstos en el Reglamento (UE) 2016/2031. b) Cada envío debe ir acompañado del correspondiente certificado fitosanitario para la importación (anexo XI del Reglamento de Ejecución (UE) 2019/2072).

8.4.2.3. Requisitos sanitarios (obligatorios).

a) Debe ser producido de conformidad con los requisitos del Reglamento (CE) n.º 178/2002 y cumplir las disposiciones generales de higiene del Reglamento (CE) n.º 853/2004.

b) Pesticidas: Cumplir los límites máximos de residuos (LMR) establecidos en el Reglamento (CE) n.º 396/2005.

c) Contaminantes: No presentar contaminantes en cantidad superior al nivel máximo establecido en el Anexo I del Reglamento (UE) 2023/915. d) Aditivos y aromas: deberá

respetarse la normativa UE sobre aditivos (Reglamento (CE) n.º 1333/2008) y aromas (Reglamento (CE) n.º 1334/2008).

Certificación orgánica (si se quiere realizar una declaración de calidad de productos ecológicos)

a) Debe verificarse que el café ha sido producido de acuerdo con los estándares de la UE (cumple lo dispuesto en los capítulos II, III y IV del Reglamento (UE) 2018/848).

b) Cumplir el Reglamento de Ejecución (UE) 2021/1165 de la Comisión de 15 de julio de 2021, por el que se autorizan determinados productos y sustancias para su uso en la producción ecológica y se establecen sus listas.

c) Cada envío irá acompañado de un certificado de inspección conforme al modelo del Anexo del Reglamento (UE) 2021/2306, emitido por la autoridad u organismo competente.

8.4.2.4. Acondicionamiento. empaque y etiquetado.

Envase y materiales en contacto con los alimentos (obligatorio) θ Reglamento (CE) n.º 1935/2004 sobre los materiales y objetos destinados a entrar en contacto con alimentos. Los envases, no deben transferir sus componentes al alimento en cantidades que puedan (1) representar un peligro para la salud humana o (2) provocar una modificación inaceptable de la composición del producto o (3) una alteración de las características organolépticas del mismo. Además, deberán ir acompañados de una declaración por escrito que certifique la conformidad de los envases con las normas que les sean aplicables. Para algunos materiales existen medidas específicas (por ejemplo, para los envases de plástico el Reglamento (UE) n.º 10/2011 sobre materiales y objetos plásticos destinados a entrar en contacto con

alimentos), en las que figuran la lista de las sustancias autorizadas para su uso en la fabricación de los materiales o el etiquetado.

Etiquetado (obligatorio) Deberá cumplirse la normativa general y específica sobre etiquetado de productos alimenticios.

- ✓ Normativa general: Reglamento (UE) n.º 1169/2011 sobre información facilitada al consumidor.

- ✓ Productos modificados genéticamente: cumplir las disposiciones específicas recogidas en el Reglamento (CE) n.º 1829/2003 y el Reglamento (CE) n.º 1830/2003.

- ✓ Productos ecológicos: cumplir con lo dispuesto en el Reglamento (UE) 2018/848.

Es recomendable incluir en el etiquetado información sobre el origen, la singularidad del café y prácticas de producción sostenible. Las certificaciones más habituales en el mercado europeo pueden ayudar a que el consumidor tenga confianza en éstos y otros atributos específicos del café.

8.4.2.5. Controles y comercialización en la UE.

Controles en la entrada Requisitos fitosanitarios (solo bayas de café (excepto granos), frescas, enteras con cáscara, sin tostar) El art. 47.1.c) del Reglamento (UE) 2017/625, establece que se llevarán a cabo controles oficiales en el Puesto de control fronterizo de primera llegada en la Unión, para verificar el cumplimiento de los requisitos fitosanitarios (sanidad vegetal).

Requisitos sanitarios De conformidad con el art. 44 del Reglamento (UE) 2017/625, las autoridades competentes realizarán con regularidad, en función del riesgo y con la frecuencia apropiada, controles para ver el cumplimiento de los requisitos sanitarios y determinar la aptitud de la mercancía para el destino o uso declarado.

Dichos controles podrán llevarse a cabo, tal y como ocurre en España, en el punto de entrada en la Unión, un puesto de control fronterizo o el punto de despacho a libre práctica en la Unión, o bien, como es habitual en otros Estados miembros, en los depósitos e instalaciones del operador responsable de la partida o durante la comercialización.

Durante los controles se verificará que los productos cumplen todos los requisitos sanitarios y técnicos (envasado y etiquetado) para su importación y comercialización en el territorio de la Unión.

8.4.2.6. Producción ecológica

Se llevarán a cabo controles de los productos obtenidos con métodos de producción ecológica para verificar que se cumplen los requisitos previstos en el Reglamento (UE) 2018/848.

8.4.2.7. SGP Unión Europea.

De acuerdo a la clasificación de SENAVEX para exportación a la Unión Europea, se debe cumplir con los requisitos para exportación del Sistema Generalizado de Preferencias. El Sistema Generalizado de Preferencias (SGP) concede arancel cero o aranceles reducidos a los países beneficiarios. Los países menos desarrollados (LDCs, por sus siglas en inglés) generalmente reciben tratamiento preferencial para ciertos productos y reducciones

arancelarias significativas. Como se establece en la Resolución 21 (ii) adoptada en la II Conferencia de la UNCTAD en Nueva Delhi en 1968 (*SENAVEX, 2024*).

8.4.2.8. Inclusion en TARIC.

Realizada la consulta, el Café está incluido como Producto con Preferencias Arancelarias.

Tabla N° 4 Información TARIC.

User Guides, Information and Downloadable data:[\[info\]](#)
The links to EUR-Lex for legal acts published from 01.10.2023 are not functioning currently. We are working on a solution. Until then, please go directly on <https://eur-lex.europa.eu>.

Información TARIC [Mostrar toda la información]

La fecha de referencia es 22-09-2024

Última actualización de TARIC: 20-09-2024

Zona geográfica: Bolivia - BO

Código de las mercancías: 0901

Tipo de medida:

Número de orden:

La fecha de inicio de la publicación de la medida debe ser posterior a:

La fecha de inicio de la publicación de la medida debe ser anterior a:

Base legal:

Add code:

1 - 6 / 6

SECCIÓN II PRODUCTOS DEL REINO VEGETAL

CAPÍTULO 9 CAFÉ, TÉ, YERBA MATE Y ESPECIAS

0901

Café, incluso tostado o descafeinado; cáscara y cascarilla de café; sucedáneos del café que contengan café en cualquier proporción : (TN701)

- Café sin tostar :

0901 11 ▼

- - Sin descafeinar

0901 12 ▼

- - Descafeinado

- Café tostado :

0901 21 ▼

- - Sin descafeinar

0901 22 ▼

- - Descafeinado

0901 90

- Los demás :

0901 90 10 ▼

- - Cáscara y cascarilla de café

0901 90 90 ▼

- - Sucédáneos del café que contengan café

Fuente: UE TARIC.

Se ha realizado una consulta en TARIC. Este es la Tarifa Integrada de la Unión Europea, es un sistema que proporciona información detallada sobre la clasificación arancelaria de mercancías importadas y exportadas en la UE. Incluye tarifas arancelarias, medidas de protección, regulaciones de importación y exportación, así como estadísticas comerciales. El TARIC facilita el comercio al ofrecer un marco uniforme para la aplicación de aranceles y normativas, ayudando a las empresas a cumplir con las obligaciones aduaneras

93

y a entender mejor los costos asociados a las transacciones comerciales dentro del mercado europeo.

8.5. Demostración del Art. 76 del SGP y cumplimiento de las normas por parte de Typica.

De acuerdo a la Guía del SGP, la entidad de regulación de la UE, presta especial atención en verificar el cumplimiento del Artículo 76, es decir que todos sus insumos son de Origen y son debidamente procesados. Los productos considerados como suficientemente trabajados o procesados se refieren a aquellos que, aunque no son totalmente obtenidos en un solo país, pueden adquirir estatus de origen gracias a que los materiales no originarios han sufrido un trabajo o procesamiento suficiente. En el contexto actual de globalización, muchos productos son fabricados con partes y materiales provenientes de diferentes lugares del mundo. Es importante destacar que solo los materiales no originarios deben cumplir con este requisito, mientras que los materiales que ya son originarios no necesitan satisfacer estas condiciones.

Typica es un café de origen completamente boliviano, ya que todos sus insumos provienen de productores locales en Bolivia. Desde el cultivo hasta el procesamiento, cada etapa de la producción del café Typica se realiza con materiales originarios del país, lo que garantiza la autenticidad y la calidad del producto. Esta integración de insumos bolivianos refuerza su identidad como un café de origen, destacando la riqueza del territorio boliviano y el compromiso con el desarrollo de la industria cafetalera local.

8.6. Certificaciones

8.6.1. Certificación de Calidad de Comunidad Europea.

Habiendo delimitado la implementación comercial y la implementación logística, contando con una organización establecida para la producción de café en Bolivia, ya que Typica es una empresa con trayectoria ya establecida, se debes aprovechar estas cualidades para certificar que la empresa tiene una orientación al cumplimiento de estándares de calidad que no pongan en ningún riesgo a consumidores alemanes, y que asegure que el producto cumplirá en forma uniforme con los mismos estándares que son apreciados por los clientes.

Para ello Typica debe optar por la obtención de un Sello de Comunidad Europea (CE).

De esta forma podrá demostrar sus cualidades para lograrse internacionalizar hacia Europa, y principalmente hacia Alemania.

8.6.2. Seguridad Alimentaria

Para exportar café a la Comunidad Europea, el primer requisito fundamental es la seguridad alimentaria. La legislación de la Unión Europea se centra principalmente en la seguridad y la higiene de los alimentos, regidas por la Ley General de Alimentos. Esta ley garantiza la calidad de los productos alimenticios a lo largo de toda la cadena de suministro. Los productos que no cumplen con los estándares de seguridad alimentaria pueden ser rechazados y no podrán acceder al mercado europeo. Además, productos específicos de ciertos países que presenten incumplimientos repetidos, como certificados sanitarios o informes de análisis, deben cumplir condiciones más estrictas para su importación. Estos países pueden ser incluidos en una lista anexa al Reglamento de Ejecución (UE) 2019/1793 de la Comisión Europea, la cual se actualiza regularmente. Es crucial mantenerse informado sobre estos desarrollos, a pesar de que los controles adicionales para el café son limitados.

8.6.3. Control de contaminantes

El segundo requisito para exportar café a la Comunidad Europea es el control de contaminantes en los alimentos. La contaminación puede ocurrir en diferentes etapas del proceso de producción debido a elementos ambientales, prácticas de cultivo, métodos de procesamiento o transporte. Dado que muchos contaminantes son de origen natural, es imposible prohibirlos totalmente. La legislación de la Unión Europea garantiza que los niveles de contaminantes se mantengan lo más bajos posible para no amenazar la salud humana ni afectar negativamente la calidad de los alimentos. Estos niveles se establecen basándose en el asesoramiento científico proporcionado por la Autoridad Europea de Seguridad Alimentaria (EFSA). Los principales contaminantes que pueden encontrarse en los productos de café son: pesticidas, micotoxinas/moho, patógenos, disolventes de extracción, hidrocarburos y acrilamida.

8.6.4. Etiquetado

El tercer requisito para exportar café a la Comunidad Europea son las normas generales sobre envasado y etiquetado. Existen prácticas específicas de la industria para el etiquetado del café que aseguran la identificación y trazabilidad del producto. Las etiquetas del café verde deben estar escritas en inglés e incluir la siguiente información: nombre del producto, código de identificación de la Organización Internacional del Café (ICO), país de origen, grado, peso neto en kilogramos, nombre del proveedor, y para el café certificado, el nombre o código del organismo de inspección y el número de certificación.

8.6.5. Requisitos adicionales

El último requisito para exportar café a la Comunidad Europea incluye exigencias adicionales de seguridad alimentaria. Aunque no siempre se requieren sistemas de gestión de seguridad alimentaria debido a que la mayoría del café verde se tuesta en el destino, algunos

compradores pueden pedir cumplir con sistemas como ISO 9001, ISO 22000 o HACCP. HACCP es el primer paso hacia esquemas más rigurosos como FSSC22000 o BRCGS.

Además, seguir buenas prácticas agrícolas y cumplir con los estándares de GLOBALG.A.P. puede ser requerido por los compradores para garantizar procesos de producción seguros y rastreables. GLOBALG.A.P. tiene un estándar específico para el café verde, cubriendo desde actividades pre-cosecha hasta el manejo post-cosecha y la gestión de residuos.

Implementar buenas prácticas de manufactura (GMP) también es aconsejable, ya que proporcionan directrices sobre procesos post-cosecha, manufactura, pruebas y aseguramiento de la calidad para garantizar la seguridad del producto.

8.6.6. Cumplimiento del Codex Alimentarius

SENASAG cumple con el CODEX Alimentarius, este es un conjunto de normas alimentarias internacionales, elaborado por la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) y la Organización Mundial de la Salud (OMS), con el objetivo de proteger la salud de los consumidores y facilitar el comercio justo de alimentos a nivel mundial. Todas las oficinas de sanidad deben cumplir con estas normas debido a su carácter internacionalmente reconocido y a su importancia para garantizar la seguridad alimentaria. El Codex establece estándares para la producción, procesamiento, etiquetado y distribución de alimentos, desde la higiene hasta los aditivos y los residuos de plaguicidas. Al adoptar estas normas, los países aseguran que los alimentos que consumen sus ciudadanos cumplan con criterios de calidad y seguridad sanitaria uniformes a nivel global, lo que fomenta la confianza de los consumidores y facilita el comercio internacional de alimentos.

8.6.7. Prohibición de insecticidas en la producción de café.

De acuerdo al Codex, se prohíben los siguientes insecticidas. De acuerdo a las Recomendaciones de la Organización Internacional del Café ED 2015/07.

El Comité del Codex sobre Residuos de Plaguicidas (CCPR) ha elaborado límites máximos para residuos de plaguicidas en alimentos específicos o en grupos de alimentos. La Comisión del Codex Alimentarius ha adoptado los Límites Máximos de Residuos (LMR) en granos de café para los siguientes 14 plaguicidas:

Aldicarb, Permetrina, Carbendazima, Procloraz, Carbofuran, Propiconazol, Clorpirifós, Terbufos, Cipermetrina, Triadimefon, Disulfotón, Triadimenol, Endosulfán y Triazophos.

De acuerdo a SENASAG, los insecticidas aprobados y controlados en Bolivia, de acuerdo al Producto son los siguientes.

Tabla N° 5 Insecticidas por Producto

Nº	Nombre IA principal	Nº productos registros	Porcentaje	Patógeno que actúa	Principal cultivo a ser aplicado	Rango clasificación Toxicidad	Nº Países que prohíben su uso
1	Glyphosate	121	6,5 %	Herbicida	Barbecho, soya	II, III y IV	3
2	Azoxystrobin	77	4,1 %	Fungicida	Soya, otras oleaginosas, arroz	II, III y IV	-
3	Thiamethoxam	71	3,8 %	Insecticida	Soya, maíz, sorgo	II, III y IV	28
4	Imidacloprid	65	3,5 %	Insecticida	Soya, maíz, trigo	II, III y IV	28
5	Paraquat	54	2,9 %	Herbicida	Barbecho, soya	Ib, II y III	48
6	Emamectin Benzoate	54	2,9 %	Insecticida	Soya, maíz, arroz	II, III y IV	-
7	Mancozeb	50	2,7 %	Fungicida	Tomate, papa, soya, trigo	III y IV	29
8	Abamectin	45	2,4 %	Insecticida / Acaricida	Soya	Ib y II	-
9	Atrazine	44	2,4 %	Herbicida	Maíz, caña de azúcar	II, III y IV	41
10	2,4 - D	42	2,3 %	Herbicida	Barbecho, pasturas, soya, arroz, caña de azúcar, trigo	II y III	3
11	Tebuconazole	42	2,3 %	Fungicida	Soya, trigo, arroz	II, III y IV	1
12	Lambda-cyhalothrin	40	2,2 %	Insecticida	Soya, maíz, trigo	Ib, II, III y IV	28
13	Carbendazim	35	1,9 %	Fungicida	Soya	II, III y IV	32
14	Fipronil	35	1,9 %	Fungicida	Soya, frejol, maíz	II y III	37
15	Chlorpyrifos	33	1,9 %	Insecticida	Soya, maíz, tomate	Ib y II	35
16	Clethodim	31	1,7 %	Herbicida	Soya, girasol, barbecho	II, III y IV	-
17	Lufenuron	26	1,4 %	Insecticida	Soya, maíz, trigo	II, III y IV	28
18	Chlorantraniliprole	25	1,4 %	Insecticida	Soya, maíz	II, III y IV	-
19	Cyproconazole	22	1,2 %	Fungicida	Soya, maíz, arroz	II, III y IV	-
20	Bifenthrin	20	1,1 %	Insecticida	Soya, maíz	Ib y II	29

Fuente: Elaboración propia en base a SENASAG (2020), Bickel (2018) y PAN (2021a y 2021b) (Fundación Solón)

El único insecticida prohibido por el Codex, para su uso en Café es Carbendazima, cuyo uso según el SENASAG es para Soya, en única instancia.

Typica puede certificar que no utiliza dicho pesticida.

8.7. Estrategia de marketing y comercialización

8.7.1. Implementación comercial

Para poder efectuar esta estrategia de exportación se van a usar herramientas específicas que van ayudar a dirigirla por el camino correcto, como ser, el uso de marketing digital, el ingreso a ferias dentro del país destino para dar a conocer el producto y su respectiva venta dentro de las mismas, creando así alianzas comerciales y por último la venta del producto a una cadena de supermercados que es la más grande y conocida dentro del país destino.

La estrategia comercial tiene 3 pilares principales:

- El primero pilar es la mejora del marketing digital de Typica, orientada a captar clientes alemanes, sean Distribuidores (retailers) en Alemania, dirigida a Category Managers (Gerentes de Línea Cadenas de Supermercado), especializados en degustación, análisis de viabilidad de líneas en supermercados.
- El segundo pilar está relacionado al packaging a aplicarse para comercialización en Alemania, considerando que debe de tener etiquetas de comercialización en alemán y la representación de las certificaciones para su comercialización.
- El tercer pilar es la aplicación del marketing ferial, y participación de Typica en ferias de retailers y alimentos en Alemania, esto con el fin de dar a conocer el producto dentro del mercado local de otra manera y tomando en cuenta que se pueden generar alianzas comerciales con personas que se dedican al mismo rubro.

8.7.2. Marketing digital

8.7.2.1. Ad Words

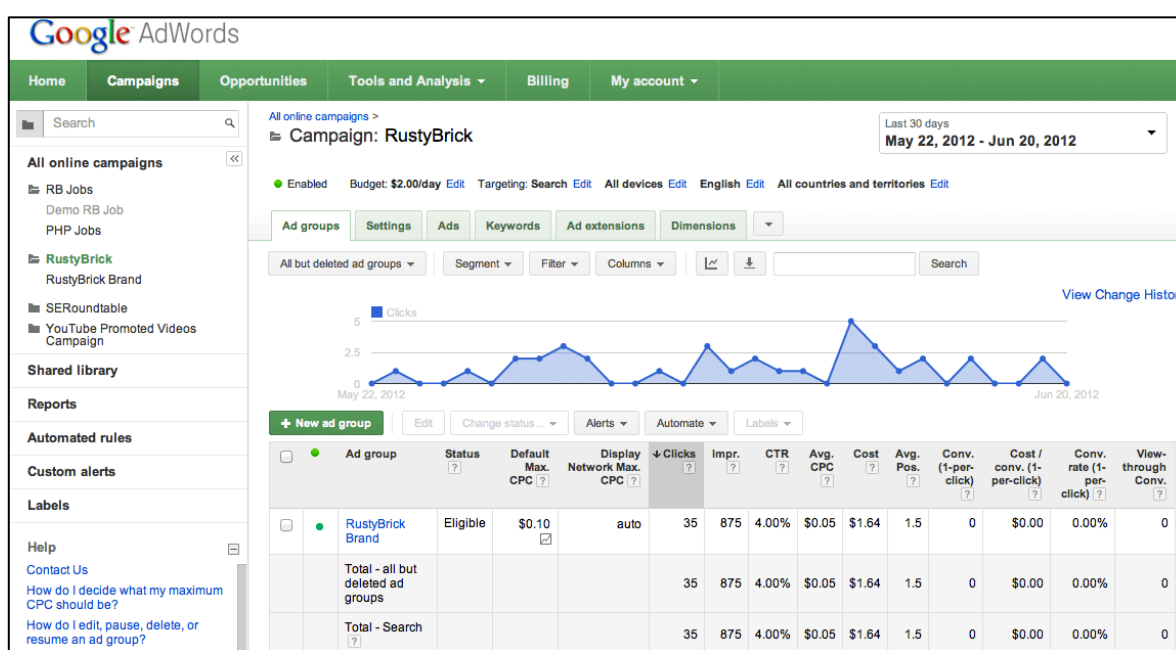
La publicidad con AdWords es una plataforma de Google que permite mostrar anuncios en línea. Es una forma efectiva de promocionar a Typica y llegar a más personas que realizan búsquedas específicas de café. Se crearán anuncios y seleccionaran palabras clave relevantes para que estos se muestren cuando las personas buscan productos o servicios similares, adicionalmente.

En Google Ads, se puede establecer un presupuesto mensual para los anuncios. Esto permite controlar el gasto en publicidad cada día. Se ajustar el presupuesto en cualquier

momento y Google Ads mostrará una estimación de cuántos clics o impresiones se pueden obtener según el presupuesto.

La publicidad con Adwords, se efectúa fijando un presupuesto anual con Google, fijando un presupuesto mensual de USD 200 (Doscientos dólares).

Gráfico N° 1 Plataforma de Muestra Google Ads.



Fuente: Google.

Los metadatos o palabras clave que se utilizarán para vender café en grano en Alemania a retailers y Category Managers, y promocionar café boliviano, son:

- “Café en grano de alta calidad”.
- “Café gourmet de origen boliviano”.
- “Café sostenible y de comercio justo”.
- “Aromático café boliviano”.

- e) “Variedades premium de café en grano”.
- f) “Café de especialidad de Bolivia”.
- g) “Sabores únicos del café boliviano”.
- h) “Café de altura de Bolivia”.
- i) “Experiencia sensorial con café en grano”.
- j) “Café de cultivo orgánico de Bolivia”.

Cuya traducción en alemán es:

- a) “Hochwertiger Kaffeebohnen”.
- b) “Gourmet Kaffee aus Bolivien”.
- c) “Nachhaltiger und fair gehandelter Kaffee”.
- d) “Aromatischer bolivianischer Kaffee”.
- e) “Premium Kaffeesorten in Bohnenform”.
- f) “Spezialitätenkaffee aus Bolivien”.
- g) “Einzigartige Geschmacksrichtungen bolivianischen Kaffees”.
- h) “Höhenlage Kaffee aus Bolivien”.
- i) “Sensorische Kaffeeerlebnisse mit Kaffeebohnen”.
- j) “Bio-zertifizierter Kaffee aus Bolivien”.

8.7.2.2. Packaging y sitio web

Se ha adaptado el diseño de packaging para uso en Alemania.

Gráfico N° 2 Plataforma de Muestra Google Ads.



Fuente: Elaboración propia.

También se analiza el sitio actual de Typica, identificando que el dominio.

<https://www.typicabolivia.com/>

Se ha previsto la adaptación del sitio para alemán, cuyo costo es de USD 650 (Seiscientos cincuenta dólares).

8.8. Ferias comerciales en Alemania

8.8.1. Anuga (Colonia)

La feria más grande del mundo para el sector de alimentos y bebidas. Se celebra cada dos años y reúne a miles de expositores y visitantes de todo el mundo. Su temática se basa en alimentos y bebidas, incluidas innovaciones en café, productos orgánicos, y comercio justo.

Se realiza desde el 04 de octubre hasta el 08 de octubre cada dos años.

8.8.2. Internationale Grüne Woche (IGW) (Berlín)

Una de las ferias más importantes del mundo para alimentos, agricultura y horticultura. Tiene un enfoque en productos orgánicos y sostenibles. Su temática se basa en alimentos, agricultura, productos agrícolas y tecnología alimentaria.

Se realiza del 19 al 28 de enero de cada año.

8.8.3. World of Coffee (Rotativa por Europa, se celebra en diferentes ciudades, a menudo en Berlín)

Es el evento de referencia en la industria del café especializado. Reúne a profesionales de la industria para conferencias, competencias y exposiciones comerciales.

Tiene como temática el café de especialidad, técnicas de tueste, y equipos.

Se realiza del 26 al 28 de junio de cada año.

8.8.4. COTECA (Hamburgo)

Es la feria especializada en café, té y cacao. Ofrece una plataforma para el intercambio de conocimientos y para hacer contactos comerciales en estos sectores; este no solo abarca el café, sino también el té, cacao, productos derivados y maquinaria de procesamiento.

Se realiza del 20 al 22 de septiembre cada dos años.

8.8.5. Costo de participación en ferias

Los costos de participación de las ferias son los siguientes, expresados en dólares americanos.

Ferias	Lugar	Hospedaje	Costo Pasajes 2 personas	Costo Hospedaje	Viáticos e Imprevistos	Total FERIA en USD
--------	-------	-----------	--------------------------	-----------------	------------------------	--------------------

Anuga	Colonia	3 noches	4.600	3.900	216	8.716
Internationale Grüne Woche	Berlin	10 noches	4.400	3.000	216	7.616
World of Coffee	Europa - Berlin	1 noches	4.400	400	216	5.016
Coteca	Hamburgo	1 noches	4.200	400	216	4.816
		Total USD	17.600	7.700	1.296	26.164

La participación se realizaría 1 año antes de iniciar el proyecto, esto debido a poder aplicar el capital necesario en los costos que requiere la presentación en las ferias.

El participar en las mismas, va asegurar que el público internacional aparte de que tenga una mirada puesta tanto en el café boliviano, la empresa va poder ingresar con renombre a nuevos destinos demostrando la calidad que posee.

8.8.5.1. Material promocional de ferias.

El material promocional a producirse, incluye materiales para el stand a ser montado en ferias para supermercados, el costo total de los materiales es de USD 580 (Quinientos ochenta dólares).

8.9. Logística de exportación.

El punto inicial de acopio de la carga, será la ciudad de La Paz, misma que debe ser preparada para despacho.

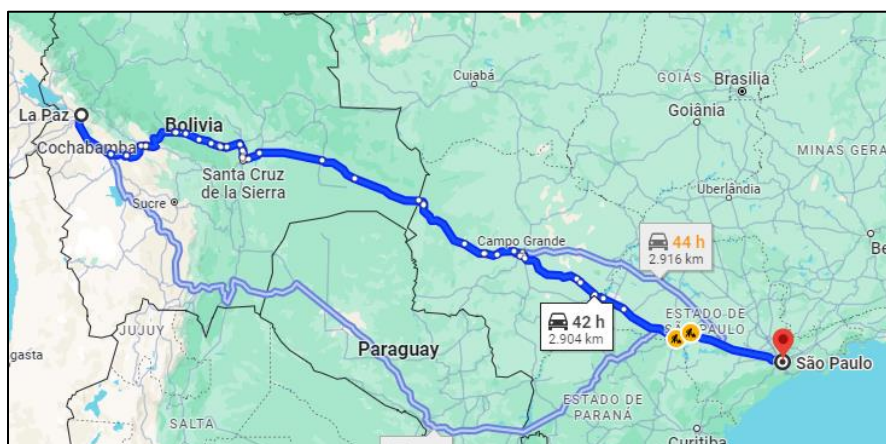
8.10. Puerto de partida.

El puerto de partida es Sao Paulo, por lo que la carga debe ser despachada por vía terrestre desde La Paz hacia Sao Paulo.

8.11. Ruta terrestre.

La ruta terrestre será de La Paz a Sao Paulo, recorriendo 2.903 kilómetros en 42 horas.

Gráfico N° 3 Ruta terrestre.



Fuente: Google Maps.

8.12. Ruta marítima.

La ruta marítima será de Sao Paulo a Hamburgo, recorriendo 6.455 millas, lo cual aproximadamente equivaldría a 20 nudos hora, siendo el trayecto hasta Hamburgo aproximado 322 horas, o 13 días a 15 días.

Gráfico N° 4 Ruta marítima.

lugar acordado entre exportador e importador. El transportista llevará la mercancía desde este

lugar / punto de entrega hasta el lugar / punto de destino.

El lugar / punto de entrega de la mercancía no coincide con el de destino. Es conveniente

especificar al máximo ambos puntos en el contrato de compraventa, ya que el reparto de

costes y la transmisión de riesgos entre exportador e importador no se producen en el mismo lugar.

La obligación de entrega de la mercancía, por parte del exportador, termina con la entrega

al transportista y NO con la llegada de la mercancía al lugar de destino. Sin embargo, el

exportador asume los costes del transporte hasta el lugar / punto de destino acordado.

El riesgo de pérdida o daño de la mercancía es transferido por el exportador al importador

en el lugar / punto de entrega de dicha mercancía.

Sin perjuicio de lo anterior, el contrato de transporte que ha de formalizar el exportador

determinará quién (exportador / importador) asume cada uno de costes asociados a la

mercancía durante su tránsito y descarga hasta / en el lugar de destino.

El riesgo, asumido por el importador, de pérdida o daño de la mercancía durante el transporte estará cubierto por el seguro que ha de contratar el exportador. No obstante, el

exportador sólo está obligado a adquirir un seguro con una cobertura mínima, por lo que si

el importador desea ampliarla, será él quien asuma los costes adicionales. De acuerdo con

los Incoterms 2020, el exportador ha de contratar una cobertura según las Cláusulas de

Carga del Instituto (A); sin perjuicio de que las partes puedan convenir una cobertura menor.

Principales obligaciones para el exportador:

- Entregar la mercancía y la factura comercial de acuerdo con el contrato de compraventa.
- Obtener las licencias / autorizaciones necesarias para exportar.
- Verificar, embalar, marcar y realizar las inspecciones pre-embarque establecidas como obligatorias por las autoridades de su país (del exportador).
- Realizar, si procede, los trámites aduaneros necesarios para exportar y desplazar la mercancía hasta el lugar de entrega.

- Contratar el transporte desde el lugar / punto de entrega hasta el lugar / punto de destino convenidos, bajo la modalidad habitualmente utilizada.
- Suministrar los documentos de transporte según práctica habitual o a petición del importador.
- Contratar un seguro de la mercancía (a menos que se acuerde otra cosa o sea costumbre comercial), con una cobertura según las cláusulas A de las Cláusulas de Carga del Instituto (LMA/IUA) o análogas. Dicha cobertura, como mínimo, equivaldrá al 110% del precio que figura en el contrato de compraventa (ha de cubrir la mercancía desde el punto de entrega hasta, al menos, el lugar de destino designado). Además, el exportador aportará la póliza / certificado de seguro (o documento justificativo) al importador, así como, en su caso, le suministrará la información necesaria para que este último pueda contratar coberturas adicionales.
- Suministrar información al importador sobre las coberturas del seguro, así como proveer de información al importador, por cuenta y riesgo de éste, para la contratación de coberturas adicionales.
- Avisar al importador de que la mercancía ha sido entregada.
- Dar todo aviso necesario al importador para que pueda tomar las medidas oportunas para la recepción de la mercancía.
- Ayudar al importador en la obtención de la información necesaria para la importación y transporte de la mercancía hasta destino; todo ello por cuenta y riesgo del importador.

Para el importador:

- Pagar el precio establecido en el contrato de compraventa.
- Obtener, si procede y así lo estima oportuno, las licencias de importación y otras autorizaciones necesarias, así como llevar a cabo los trámites aduaneros necesarios para importar y desplazar la mercancía hasta destino. Además, las inspecciones pre-embarque obligatorias, salvo si la obligatoriedad es establecida por las autoridades del país del exportador, serán por cuenta del importador.
- Suministrar al exportador (a petición de éste) la información necesaria para que adquiriera, si es el caso, un seguro complementario al ya contratado por el exportador. Los gastos relativos a esta cobertura adicional serán abonados por el importador.
- Avisar al exportador del momento del despacho de la mercancía (en Aduanas del país del importador) y el lugar/punto de destino, de forma oportuna y cuando proceda determinarlos.
- Aceptar los documentos de transporte suministrados por el exportador.
- Ayudar, si procede y de forma oportuna, al exportador (a petición y por cuenta de éste) para que obtenga la información y documentos necesarios para el transporte y exportación de la mercancía.
- Recibir la mercancía llevada por el transportista hasta el lugar de destino.
- Avisar, oportunamente, al exportador sobre los requisitos de información pertinentes, de cara a que aquel (exportador) pueda suministrarle la **documentación e información necesaria para la importación y desplazamiento**

de la mercancía hasta destino. Los correspondientes costes en que incurra el exportador serán reembolsados por el importador.

8.15. Beneficios

8.15.1. Directos

Uno de los principales beneficios directos es la generación de ingresos a partir de las ventas en Alemania. Con un precio de 12 dólares por cada paquete de 250g, el margen de rentabilidad se vuelve atractivo, especialmente considerando el volumen exportado y la demanda de café especial en mercados internacionales. Además, la ampliación del mercado internacional hacia Alemania no solo asegura la colocación del producto, sino que también abre la posibilidad de expandirse a otros países europeos interesados en productos de alta calidad.

Otro aspecto clave es el posicionamiento del café boliviano como un producto premium. Exportar hacia un mercado exigente como el europeo aumenta la reputación del grano, haciendo que los compradores lo asocien con calidad y sostenibilidad. Por otro lado, diversificar ventas hacia mercados externos reduce la dependencia del mercado local, lo que minimiza el impacto de las fluctuaciones económicas internas o la baja demanda nacional. También cabe destacar que la exportación brinda acceso a incentivos fiscales y beneficios tributarios, como el Régimen RITEX y la exención de aranceles, lo que puede optimizar los costos y mejorar la competitividad.

8.15.2. Indirectos

En el ámbito social y económico, la exportación genera nuevas oportunidades de empleo tanto en la región productora, Los Yungas, como en el sector logístico encargado del

transporte hacia el puerto de São Paulo. La expansión del comercio internacional también fomenta el desarrollo rural, ya que los productores tienen incentivos para mejorar las técnicas de cultivo y así satisfacer las demandas del mercado europeo. Esto, a su vez, eleva su calidad de vida y el bienestar de las comunidades locales.

Adicionalmente, tu trabajo fortalece relaciones comerciales estratégicas con actores clave, como agentes logísticos, compradores internacionales y organismos como la AHK y CAMEX. A medida que crece la demanda por productos sostenibles y con certificaciones éticas (por ejemplo, Fairtrade), la exportación motiva a los productores a adoptar prácticas más responsables y sostenibles, mejorando tanto su competitividad como la imagen del café boliviano en el extranjero.

Finalmente, la exportación regular puede incentivar a mejorar la infraestructura local. Con un flujo constante de productos, las autoridades y empresas pueden verse impulsadas a invertir en mejores vías de transporte y servicios en la región cafetalera. A su vez, este proyecto puede servir como un ejemplo para otros productores, aumentando la competitividad general del sector y posicionando al café boliviano como una opción relevante en el mercado global.

9. PLAN FINANCIERO.

9.1. Proyección de demanda.

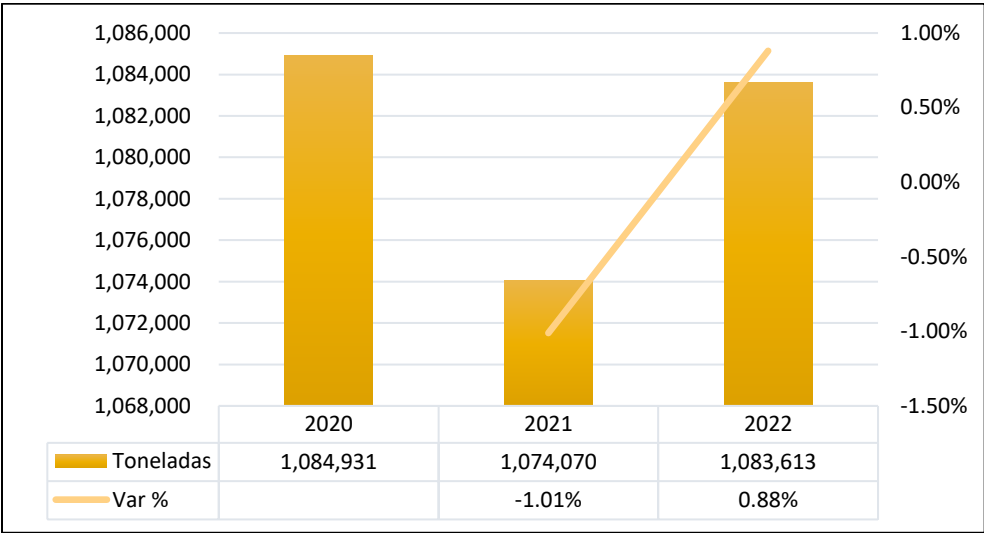
Para poder proyectar la demanda de este trabajo, se analiza la situación del Mercado alemán de café, según sus importaciones en volumen y en valor, así mismo un sondeo de precios del café en grano en el mercado alemán, con detalles de precios al consumidor final.

9.1.1. Demanda de café en Alemania.

9.1.1.1. Análisis de importaciones de café

Se analizan los datos del volumen en peso, de todas las importaciones de Café a Alemania.

Gráfico N° 5 Alemania: Evolución de Importaciones de Café (En Toneladas)

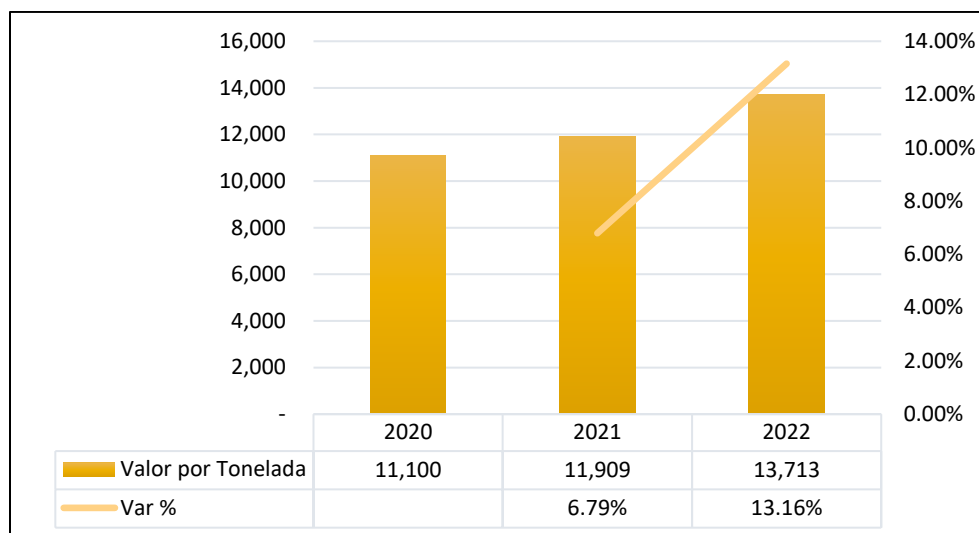


Fuente: Elaboración propia según datos IOC, 2022.

De acuerdo a la Organización Internacional del Café (International Coffee Organization, ICO, 2022), desde el 2020, las importaciones de café en Alemania, en volumen expresado en toneladas, han fluctuado entre 1 millón 84 mil toneladas, hasta 1 millón 83 toneladas, atravesando por una caída en la gestión 2021; el decrecimiento entre la gestión 2020 y la gestión 2021, fue del 1,01% y el crecimiento del 2021 a la gestión 2022, fue del 0,88%.

Respecto al valor del café, es decir a la fluctuación del precio de la tonelada en euros, se puede ver que ha existido un efecto de apreciación del precio del café, es decir este ha ido incrementando en los últimos 3 años.

Gráfico N° 6 Alemania: Evolución del Valor de la Tonelada del Café en euros



Fuente: Elaboración propia según datos IOC, 2022.

El precio ha pasado de fluctuar de 11.100 euros en el 2020, hasta 13.713 en el 2022; con importantes porcentajes de crecimiento del 6,79% entre el 2020 y 2021; y 13,16% entre el 2021 y 2022.

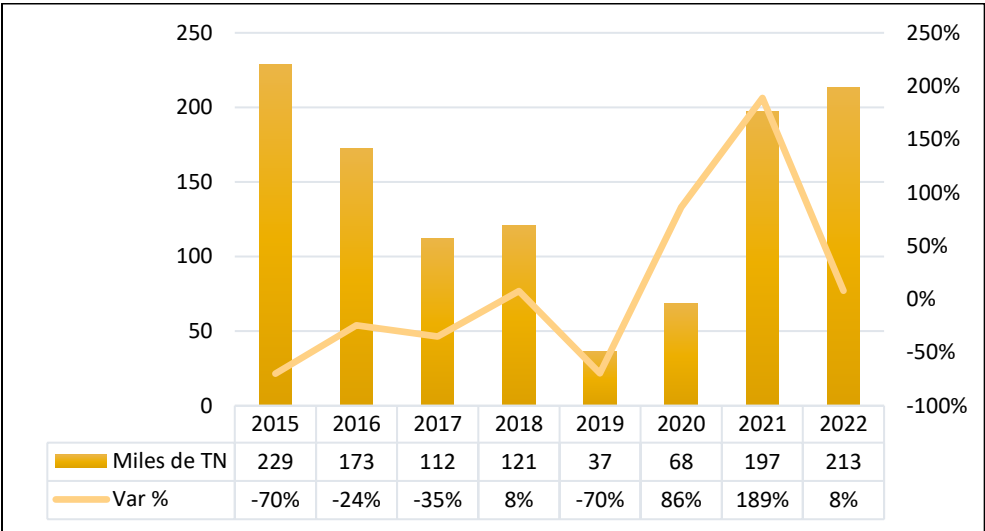
Considerando el cambio en el volumen y la apreciación del producto, siendo importado, se infiere que la perspectiva en años posteriores al 2022.

9.1.1.2. Análisis de exportaciones de café procedentes de Bolivia

Para analizar las exportaciones procedentes de Bolivia, se han consultado las bases de datos de exportaciones del INE, las que clasifican las mismas según el clasificador internacional Nandina (Sistema Armonizado de Designación y Codificación de Mercancías), también consignando el volumen en toneladas, brutas, el tipo de transporte utilizado para la salida de productos, el país de destino, y el valor en dólares americanos, de la carga exportada, construyéndose así una serie temporal que comprende los últimos 8 años, desde 2015 hasta 2022.

El clasificador utilizado para el análisis es del 091119000, que corresponde a “Los demás cafés sin tostar sin descafeinar”, que corresponde a café en grano.

Gráfico N° 7 Bolivia: Evolución de Exportaciones de Café en Grano hacia Alemania (En Miles de Toneladas)



Fuente: Elaboración propia según datos INE, 2024.

En el 2014 hubo una caída de un 70% de exportaciones hacia Alemania, de acuerdo a l investigación de Ochoa (2017), quien analiza la caída de exportaciones del café desde el año 2013, para productores del departamento de La Paz, este hecho se empezó a producir desde el año 2013, donde solo La Paz exportaba 31 mil toneladas de café, las cuales pasaron a ser 21 mil en el 2014 y se redujeron a solo 8 mil en el 2015; la caída se ocasionó principalmente por un brote de enfermedad de la roya, la cual es un tipo de plaga ocasionada por el hongo hemileia vastratix, que surge cuando el agricultor excede la carga productiva o fructífera, pero no fertiliza lo suficiente; adicionalmente la variabilidad climática y el uso de fungicidas (Ochoa, 2017, pag. 20); así también las facilidades de ingreso a la Comunidad Europea fueron interrumpidas

Posteriormente al 2014, las exportaciones siguieron decayendo hasta el 2020 (año de inicio la pandemia del COVID 19) , donde pese a que el movimiento económico disminuyó, se produjo un crecimiento respecto al año 2019, del 86%, pasando de exportar 37 mil toneladas a 68 mil el 2020.

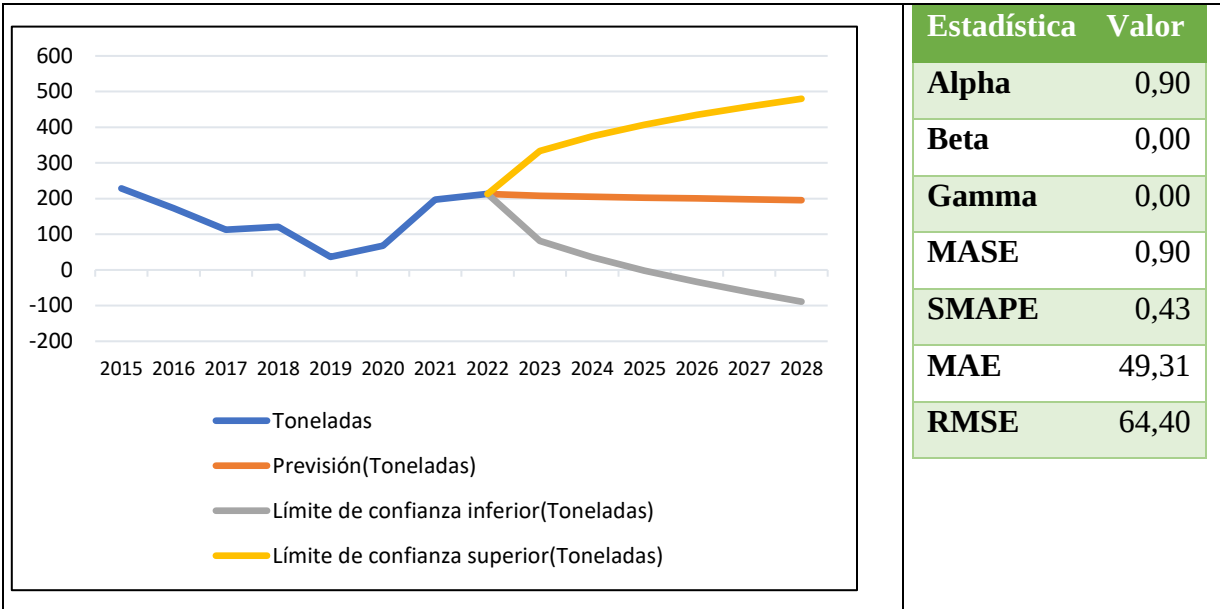
Y la tendencia continúa ascendiendo, en especial considerando periodos de crecimiento continuo, entre el 2020 y 2021 (donde se registra un crecimiento récord histórico de 189%) y entre el 2021 y 2022, del 8%; cuasi natural de acuerdo a características del mercado.

La perspectiva de crecimiento de las exportaciones de café hacia Alemania es positiva.

9.1.2. Modelo de crecimiento.

Para calcular el crecimiento para las gestiones 2024 hasta 2028, se han proyectado valores del volumen de las importaciones en Alemania, del precio por tonelada en Alemania, y del volumen de exportación hacia Alemania, con los siguientes resultados.

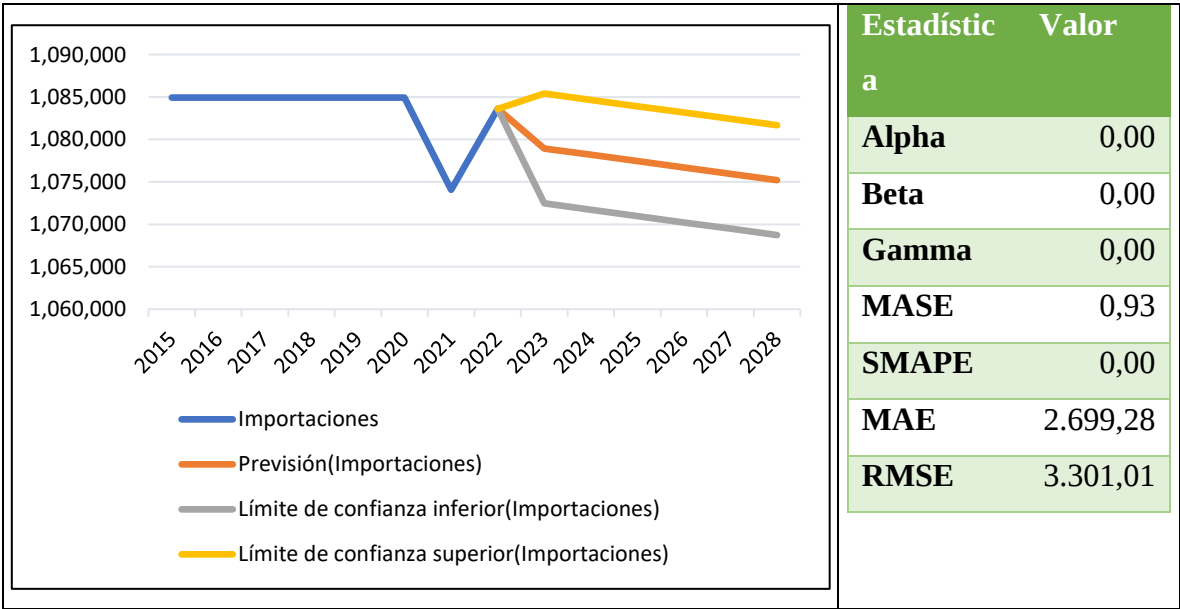
Gráfico N° 8 Proyección de Toneladas Exportadas



Fuente: Elaboración propia, 2024.

De acuerdo a la proyección, se tiene una confianza de un 90% y un error que no pasa el 50% (0,43), por lo que el modelo es confiable.

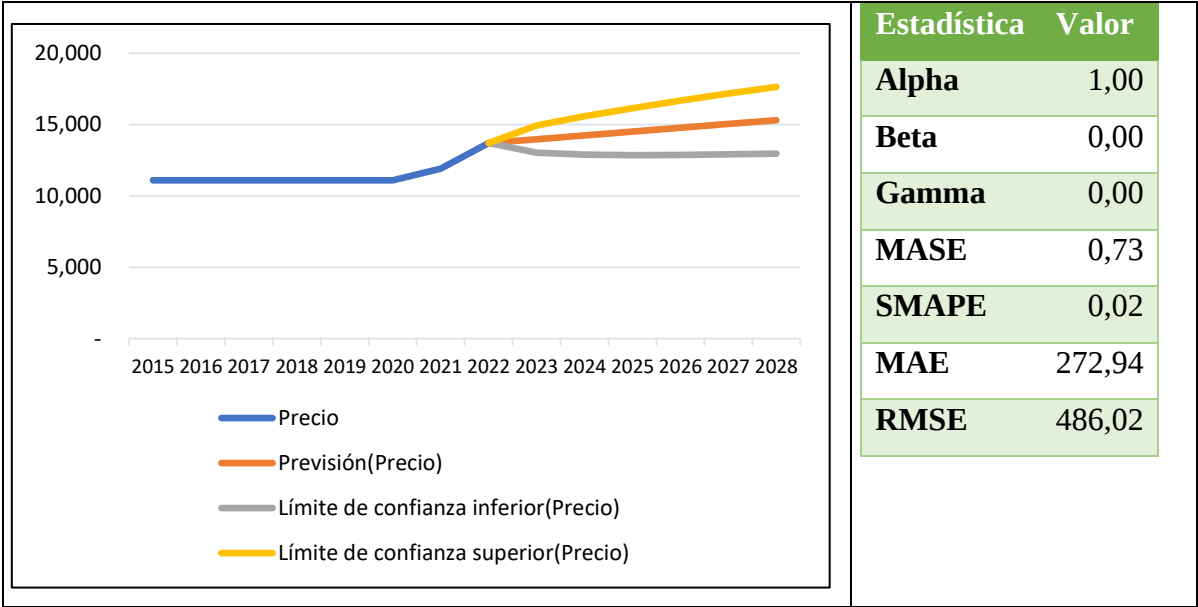
Gráfico N° 9 Proyección de Toneladas Importadas



Fuente: Elaboración propia, 2024.

De acuerdo a la proyección, se tiene una confianza mayor a un 90% y un error del 0%, por lo que el modelo es altamente confiable.

Gráfico N° 10 Proyección de Precio de Tonelada



Fuente: Elaboración propia, 2024.

De acuerdo a la proyección, se tiene una confianza mayor a un 70% y un error del 2%, por lo que el modelo es altamente confiable.

De esta forma promediando el crecimiento de los límites superiores de todos los modelos proyectados de los años 2024 al 2028, se tiene un crecimiento interanual de ventas de un 3,40%.

Año	Toneladas	Importaciones	Precio	Var%Tn	Var%Tn	Var%	Promedio
				Exportación	Importación	Tn Precio	
2015	229	1.084.931	11.100				
2016	173	1.084.931	11.100	-32,42%	0,00%	0,00%	-10,81%
2017	112	1.084.931	11.100	-53,57%	0,00%	0,00%	-17,86%
2018	121	1.084.931	11.100	7,01%	0,00%	0,00%	2,34%

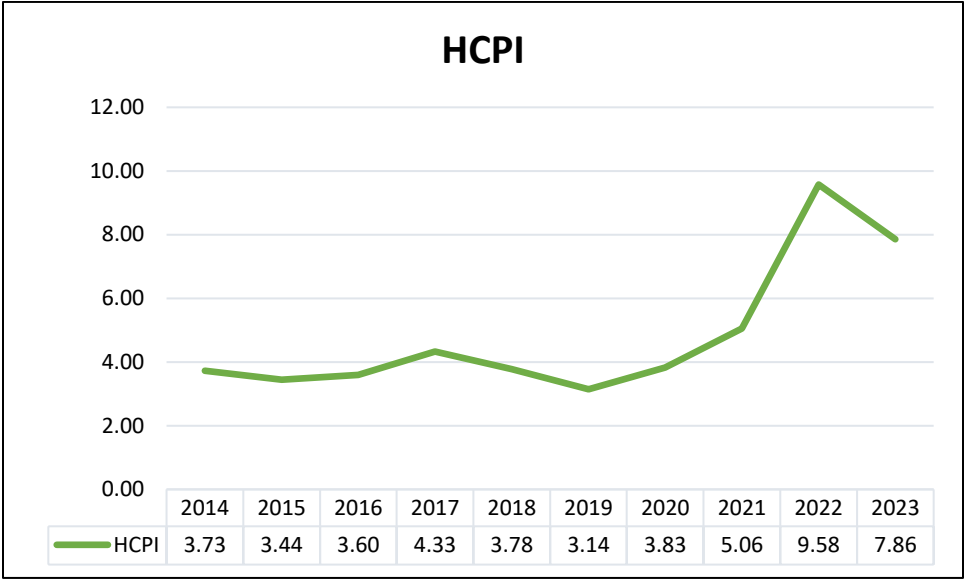
2019	37	1.084.931	11.100	-229,43%	0,00%	0,00%	-76,48%
2020	68	1.084.931	11.100	46,31%	0,00%	0,00%	15,44%
2021	197	1.074.070	11.909	65,39%	-1,01%	6,79%	23,72%
2022	213	1.083.613	13.713	7,32%	0,88%	13,16%	7,12%
2023	334	1.085.408	14.932	36,16%	0,17%	8,16%	14,83%
2024	375	1.084.661	15.592	11,01%	-0,07%	4,23%	5,06%
2025	407	1.083.914	16.160	7,91%	-0,07%	3,52%	3,79%
2026	434	1.083.166	16.682	6,26%	-0,07%	3,13%	3,11%
2027	458	1.082.419	17.174	5,22%	-0,07%	2,86%	2,67%
2028	480	1.081.672	17.644	4,49%	-0,07%	2,67%	2,36%
						Promedio 2024	3,40%
						– 2028	

9.1.3. Proyección de la inflación

Tanto para las inversiones para los costos operativos, se debe considerar un incremento de precios, es decir una tasa de inflación. En vista de que los presupuestos incluyen conceptos, que fluctúan de acuerdo a precios internacionales, se ha proyectado la inflación de acuerdo al Consumer Price Index (CPI), utilizando los datos del indicador Global headline consumer price index inflation (HCPI), este indicador mide la inflación general como cifra bruta de inflación reportada por el Índice de Precios al Consumidor (IPC) en base al incremento costo de compra de una canasta básica de bienes.

El significado de HCPI es Harmonised Index of Consumer Prices, que es el Índice Armonizado de Precios al Consumo, y es un indicador que se compila según una metodología armonizada en todos los países de la Unión Europea.

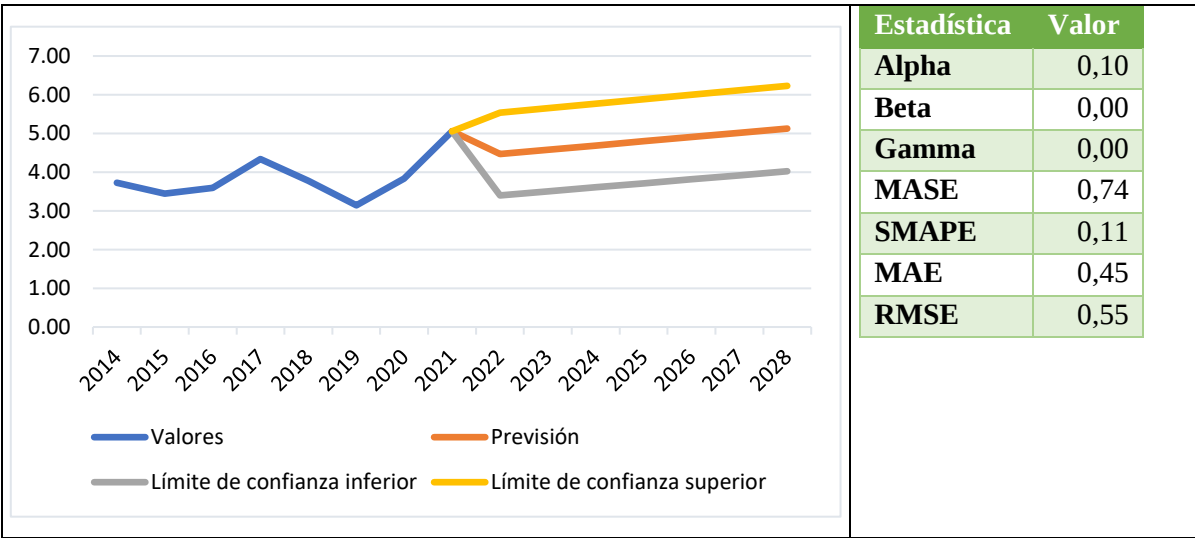
Gráfico N° 11 Inflación Global (En Porcentaje)



Fuente: Elaboración propia según datos Banco Mundial, 2024.

Como se puede ver en la recopilación de la serie de inflación, los datos del 2022 y el 2023 corresponden a valores atípicos, debido a que se producen por valores, posteriores a la pandemia, donde se produjo un incremento de la demanda agregada por el levantamiento de las restricciones, por lo cual para fines de proyección se realiza con valores hasta el 2021, en adelante.

Gráfico N° 12 Proyección de Inflación



Fuente: Elaboración propia según datos Banco Mundial, 2024.

De acuerdo a la proyección, se tiene una confianza mayor a un 70% y un error del 11%, por lo que el modelo es confiable.

Siendo la proyección de la inflación.

Tabla N° 6 Inflación Proyectada 2025-2028

Año	Inflación
2025	4,80%
2026	4,91%
2027	5,02%
2028	5,13%

Fuente: Elaboración propia según datos Banco Mundial, 2024.

9.1.4. Costos de operación.

Los costos de operación corresponden a costos de transporte y logística asociados al proyecto de comercio exterior.

9.1.5. Flete marítimo.

El flete mínimo anual que puede contratarse es de 20 pies, que correspondería a 24 toneladas o 24.000 kilogramos, el costo por el Flete es de USD 13.500 (Trece mil quinientos dólares), que correspondería a un Flete marítimo desde Sao Paulo en Brasil, hasta Hamburgo en Alemania.

9.1.6. Flete terrestre.

El flete terrestre correspondería a transporte terrestre desde La Paz, hasta Sao Paulo, cuyo costo es de USD 2.440 (Dos mil cuatrocientos cuarenta 00/100 dólares), abarcando una distancia de 2.954 kilómetros.

9.1.7. Carga y descarga.

Los costos de carga y descarga por 24.000 kilogramos, equivalen a USD 700 (Setecientos dólares).

9.1.8. Certificado de origen.

El costo de Certificado de origen para ingreso de productos a Alemania, es de USD 36,35 (Treinta y seis 35/100 dólares).

9.1.9. Precio en destino.

Para estimar el precio de comercialización y el flujo disponible sobre el producto vendido, se han relevado costos comerciales de Café en grano en Alemania.

Para lo cual se ha relevado el precio en la cadena de Supermercados ALDI

El precio de café ecológico de alta calidad por kilogramo al consumidor final, es de 10,45 euros, o lo que equivaldría a USD 11,29 (Once 29/100 dólares).

Considerando que el IVA en Alemania es del 19% y se tiene un impuesto a la Renta de un 6%; se tiene 25% en Impuestos, considerando que el Margen de ALDI es del 10% aproximadamente, se tiene un 35% en flujo comercial de destino; por lo que el costo del que se puede disponer en Alemania, o el precio al Mayorista (Retailer) debería ser de USD 7,33 (Siete 33/100 dólares).

9.2. Presupuesto de Capital.

Se ha definido que el total de las inversiones se financiaran con un 80% de financiamiento bancario y 20% de aporte propio, así mismo se presenta un presupuesto en dólares.

Inversiones	USD
Material promocional	580
Adaptación sitio	650
Registro Senavex	26
Costo Ferias	44.116
Total	45.372
Aporte Propio 20%	9.074
Financiamiento bancario 80%	36.297

9.3. Amortización.

Se amortizaría el crédito con una Tasa activa para PYMES del 10,32%, que corresponde al promedio de marzo 2024, entre Banco Múltiples, Cooperativas y Microfinancieras

Plazo en años:				5
Tasa de interés anual:				10,32%
Categoría Financiera				Promedio de Entidades
Tipo de Crédito:				PYME
Monto				36.297,49

2023				36.297,49
2024	11.005,40	3.745,90	7.259,50	29.037,99
2025	10.256,22	2.996,72	7.259,50	21.778,49
2026	9.507,04	2.247,54	7.259,50	14.519,00
2027	8.757,86	1.498,36	7.259,50	7.259,50
2028	8.008,68	749,18	7.259,50	-
TOTAL	47.535,19	11.237,70	36.297,49	

9.4. Tasa del Costo Promedio Ponderado de Capital.

Para estimar Tasa del Costo Promedio ponderado de Capital (WACC), se ha consultado Betas de Riesgo de Damodaran, para empresas agrícolas, así mismo para la rentabilidad de mercado se ha utilizado la referencia de Bonos del Banco Central.

Costo Promedio Ponderado de Capital	Indicador	Referencia
Beta	0,99	Damodaran
Rf	6,00%	Rentabilidad BCB
Rm	3,00%	Rentabilidad Mercado
Re	8,97%	
Rd	10,32%	

Tasa Impositiva	25,00%	IUE
Deuda	36.297	Crédito
Capital	9.074	Aporte Propio
Patrimonio	45.372	
Wd	80,00%	
We	20,00%	
CPPC =	7,99%	

El rendimiento esperado (re), se calcula con la siguiente fórmula.

$$re = Rf - \beta(Rm - Rf)$$

Y el CPPC se calcula con la siguiente fórmula.

$$CPPC = \frac{D}{D+E} * rd * (1 - T) + \frac{E}{E+D} * re = 0,0799$$

9.5. Estado de resultados.

ESTADO DE RESULTADOS

(En USD)

Cuentas	2024	2025	2026	2027	2028
<u>Ingresos</u>					
Ventas Netas	153.000	158.202	163.581	169.143	174.893
Costo de Producto	(123.000)	(123.000)	(123.000)	(123.000)	(123.000)
<u>Gastos</u>					
Costos publicitarios	(2.088)	(2.188)	(2.190)	(2.193)	(2.195)
Flete marítimo	(11.745)	(12.308)	(12.321)	(12.334)	(12.347)

Flete terrestre	(2.123)	(2.225)	(2.227)	(2.229)	(2.232)
Carga y descarga	(700)	(734)	(734)	(735)	(736)
Certificado de Origen	(436)	(436)	(436)	(436)	(436)
Seguro 5%	(6.656)	(6.882)	(7.116)	(7.358)	(7.608)
EBIT	6.252	10.429	15.556	20.857	26.340
Intereses	(3.746)	(2.997)	(2.248)	(1.498)	(749)
Utilidad Operativa	2.507	7.432	13.308	19.359	25.591
IUE 25%	(627)	(1.858)	(3.327)	(4.840)	(6.398)
Utilidad Neta	2.507	5.574	9.981	14.519	19.193

Para estimar el estado de resultados se ha empleado el calculado el costo de producto, o el costo de las bolsas de café a la salida de La Paz de USD 5,89 (Cinco 89/100 dólares) por cada bolsa, los costos del producto, consideran un efecto directo de inflación, a pesar de que los niveles internos de Bolivia, se tiene una previsión de someterlos a la inflación proyectada, para minimizar el riesgo.

Así mismo el precio pactado con el distribuidor se ajustaría los 5 años del proyecto, considerando provisiones contractuales por 5 años, con el fin de asegurar la continuidad de la provisión para todo el proyecto.

Los Costos publicitarios, Fletes marítimo, Fletes terrestres, Cargas y descargas, han sido ajustados a los niveles de inflación.

Los únicos costos que no han sido ajustados a los niveles de inflación son el SENAVEX y el crédito bancario con una institución financiera nacional.

De esta forma se tiene una utilidad en los 5 años del proyecto.

9.6. Flujo de Caja.

FLUJO DE CAJA

(En USD)

Cuentas		2024	2025	2026	2027	2028
Ventas Netas		175.862	190.565	206.712	224.461	243.989
Costo de Producto		(141.379)	(148.161)	(148.316)	(148.471)	(148.626)
Costos publicitarios		(2.400)	(2.515)	(2.518)	(2.520)	(2.523)
Flete marítimo		(13.500)	(14.148)	(14.162)	(14.177)	(14.192)
Flete terrestre		(2.440)	(2.557)	(2.560)	(2.562)	(2.565)
Carga y descarga		(805)	(843)	(844)	(845)	(846)
Certificado de Origen		(501)	(501)	(501)	(501)	(501)
Seguros		(7.650)	(8.290)	(8.992)	(9.764)	(10.614)
Intereses		(3.746)	(2.997)	(2.248)	(1.498)	(749)
IUE		(627)	(2.198)	(5.706)	(9.548)	(13.759)
Inversión/Flujo	(45.372)	2.814	8.355	20.865	34.574	49.614

De acuerdo al análisis, se tiene un superávit en los 4 últimos años del proyecto.

9.7. Indicadores financieros.

TIR	27%
CPPC	7,99%
VPN	85.552
VAN	40.180
IR	1,89

Obteniendo los indicadores financieros, se tiene:

$TIR > CPPC$ Por lo tanto se debe aceptar el proyecto, ya que se está creando valor.

$VAN > 0$ El VAN es positivo, por lo que se debe aceptar el proyecto.

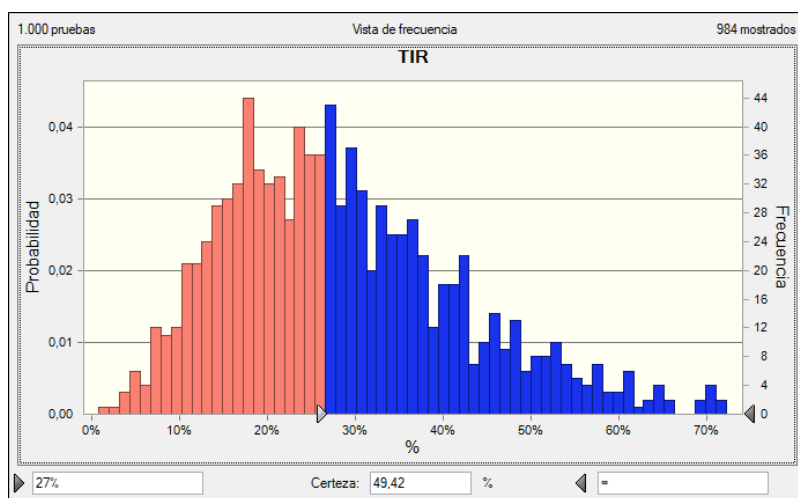
$IR > 1$ El Periodo de Recuperación es mayor a 1, por lo que la inversión se recuperaría y se debería aceptar el proyecto.

La Tasa Interna de Retorno es superior a los rendimientos esperados en el mercado, por lo que el proyecto es atractivo.

9.8. Análisis de sensibilidad.

9.8.1. Certeza de Indicadores.

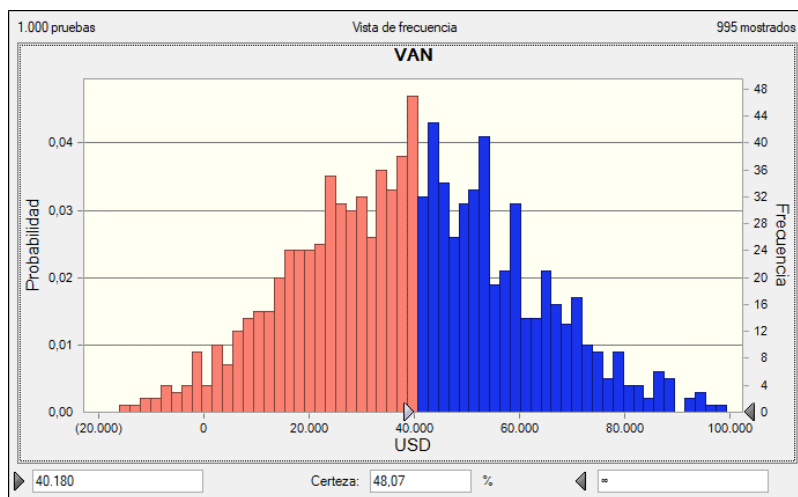
Gráfico N° 13 Certeza del Indicador TIR.



Fuente: Elaboración propia.

Se desarrolla un modelo de pruebas, mediante simulación de Monte Carlo, considerando 1.000 escenarios, de acuerdo al análisis de la certeza del indicador TIR, la probabilidad de que el indicador sea mayor del 27%, es del 49,75%, respecto al VAN, la probabilidad de que sea mayor a USD 4.118 es del 48,07%.

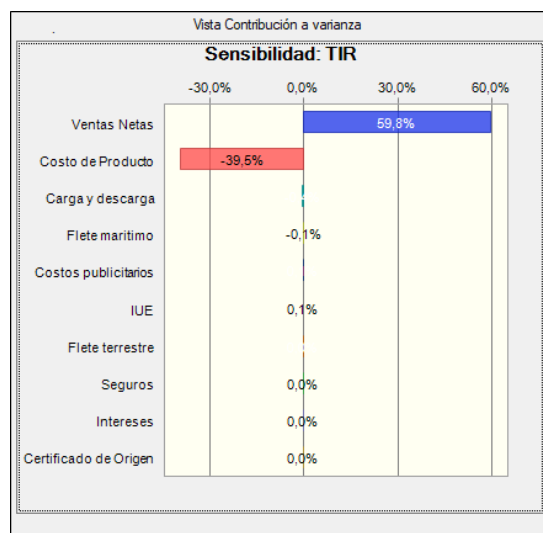
Gráfico N° 14 Certeza del Indicador VAN.



Fuente: Elaboración propia.

9.8.2. Variables de equilibrio.

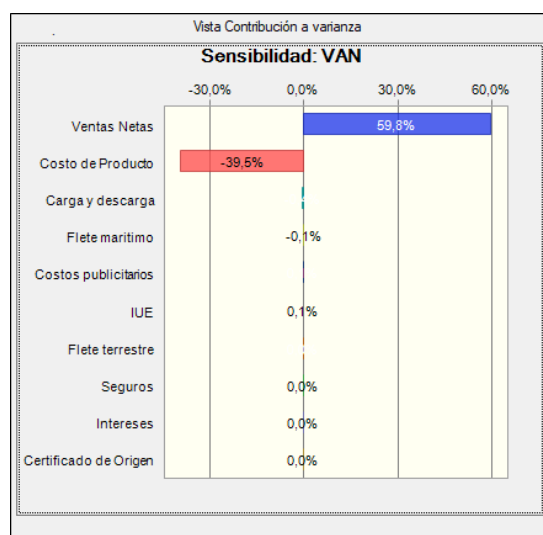
Gráfico N° 15 Sensibilidad TIR.



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo al análisis de las variables que más incidencia tienen sobre el resultado, en el caso del indicador TIR, la variable de mayor incidencia son las Ventas, con más del 20% por encima del total.

Gráfico N° 16 Sensibilidad TIR.



Fuente: Elaboración propia.

En el caso del indicador VAN, la variable de equilibrio es igualmente las ventas.

En el contexto de un proyecto de comercio exterior, las dos variables críticas para lograr el equilibrio financiero son las ventas y el costo del producto. Las ventas representan los ingresos generados por la venta de productos o servicios en el mercado internacional, mientras que el costo del producto comprende los gastos directamente relacionados con la producción o adquisición de esos productos. Al equilibrar estas dos variables, se busca maximizar los ingresos a través de ventas efectivas, al tiempo que se controlan y minimizan los costos de producción para garantizar márgenes de beneficio saludables.

10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

10.1. Conclusiones.

De acuerdo a los objetivos específicos, se tienen las siguientes conclusiones.

- a) Determinar los principales aspectos teóricos para la elaboración de una estrategia de exportación.

Se ha delimitado un marco histórico, que corresponde a un análisis detallado de la evolución histórica y teórica de la estrategia empresarial, abarcando desde sus inicios con influencias militares y filosóficas hasta su desarrollo moderno en el contexto organizacional y comercial. Este marco incluye también un recorrido por la historia del café y su expansión global, destacando su llegada y desarrollo en diversas regiones, incluyendo Bolivia, donde se ha convertido en un cultivo de importancia económica y cultural. Además, se analiza la relación entre la Comisión Europea y Bolivia, destacando los vínculos y colaboraciones en diversos ámbitos.

En el Marco Referencial se ha explorado la influencia de Fairtrade International (FLO) en prácticas comerciales justas a nivel global, así como los tipos de

internacionalización y la teoría de redes que subraya la importancia de las conexiones empresariales. Se ha analizado el proceso de internacionalización desde modelos como Uppsala y Jordi Canals, que describen estrategias graduales y estratégicas respectivamente. El modelo Way Station ilustra etapas intermedias en la internacionalización, mientras que se han evaluado las ventajas y desventajas globales para las empresas.

Así mismo en el marco conceptual de la investigación se han definido varios términos clave relacionados con la estrategia de exportación y la internacionalización de empresas. Se explora desde la definición de estrategia como el conjunto de reglas para tomar decisiones óptimas, hasta conceptos específicos como exportación, café, Sistema Generalizado de Preferencias (SGP), comercio exterior y negocios internacionales. Se detallan además estrategias de exportación como indirecta y directa, y se analizan modelos clásicos de competitividad como el de Adam Smith y el modelo Heckscher-Ohlin, que explican los patrones de comercio internacional basados en las ventajas comparativas y las dotaciones de factores de producción.

b) Analizar las ventajas y desventajas que pueden generar las operaciones de exportación para una empresa privada.

La principal ventaja reside en la evaluación financiera del proyecto, la cual refleja que el proyecto puede ser exitoso, ya que los indicadores muestran resultados sólidos y favorables. La Tasa Interna de Retorno (TIR) del 27% indica una rentabilidad atractiva, superando la tasa de descuento utilizada. El Costo Promedio Ponderado de Capital (CPPC) del 7.99% refleja el costo de financiamiento del proyecto, mientras que el Valor Presente Neto (VPN) de 85,552 y el Valor Actual Neto (VAN) de 40,180 indican que se espera generar un valor adicional significativo después de descontar costos y el valor del dinero en el tiempo.

La segunda ventaja principal, es la demostración de la capacidad competitiva de Bolivia en la industria internacional del Café, que prueban que el modelo de Heckler Ohlin, se cumple en condiciones de razones de eficiencia. El café ha logrado equiparar condiciones de eficiencia con la industria alemana de vehículos, mostrando una ventaja competitiva notable. Este fenómeno se observa de manera consistente en varios años, siguiendo patrones similares de especialización según el modelo H-O.

c) Identificar las cualidades debe poseer una empresa privada para iniciar acciones de internacionalización.

Las cualidades de internacionalización del proyecto se evidencian en su robusta implementación comercial y logística, destacadas por la obtención de la certificación de la Comunidad Europea. Esta certificación no solo valida la calidad del producto y los procesos involucrados, sino que también confiere al proyecto las credenciales necesarias para acceder al mercado europeo de manera competitiva y cumpliendo con los estándares exigidos. Esto no solo fortalece la posición del café en términos de comercialización internacional, sino que también facilita la penetración y aceptación en mercados exigentes como el alemán, donde la eficiencia y la calidad son criterios primordiales.

d) Conocer los aspectos legales para la exportación de café desde Bolivia a Europa.

Se ha determinado Marco Legal, que corresponde a las características legales para empresas bolivianas que exportan café.

e) Conocer los aspectos legales para la importación de café en Europa de productos de origen boliviano.

Los requisitos de importación, se describen en la normativa referenciada de Comunidad Europea.

10.2. Recomendaciones.

En el proceso de internacionalización del café boliviano hacia el mercado alemán, se destaca la investigación exhaustiva del mercado local para comprender las preferencias del consumidor, las tendencias de consumo de café, la competencia y los requisitos regulatorios. Esto permite adaptar estrategias y productos específicamente a las necesidades del mercado germano, asegurando así una entrada efectiva y competitiva.

Por lo cual se recomienda:

a) Negociar con el Distribuidor Alemán para que se encargue de la Certificación de Comunidad Europea para la empresa boliviana que produce café. Al hacerlo, la empresa podría facilitar el proceso de exportación a Europa al cumplir con los requisitos de certificación necesarios.

b) Utilizar un Forwarder para la negociación del espacio pactado en la naviera sería una excelente opción. El Forwarder puede ayudar a coordinar y asegurar que el espacio necesario esté reservado de manera efectiva, facilitando así el proceso de transporte marítimo de manera más eficiente.

c) Incrementar el control sobre el sabor del café a exportar mediante probadores de café, estos pueden ayudar a garantizar la calidad y consistencia del producto, lo que es crucial para mantener la satisfacción del cliente y la reputación de la empresa en el mercado internacional.

BIBLIOGRAFÍA

AgroNews. (2023). AgroNews. Obtenido de AgroNews:
<https://www.agronewscastillayleon.com/>

Arias, B. N. (2022). Industria Del Café en Bolivia Revisado. Beni, Bolivia.

Beatriz Muriel H. & Gover Barja D. (2006). Inserción Internacional en Bolivia: Estrategias, Resultados y Perspectivas . La Paz.

Cancilleria de Bolivia. (2019). Café y su desarrollo. La Paz.

Comission, E. (s.f). Comision Europea. Obtenido de Comision Europea:
<https://trade.ec.europa.eu>

Commission, E. (s.f). European Commission. Obtenido de European Commission:
<https://taxation-customs.ec.europa.eu>

El aromático café boliviano está entre los mejores del mundo. (2022). PubliAgro News. Obtenido de PubliAgro News: <https://publiagro.com.bo/2022/02/cafe-boliviano-mejores/>

Europea, C. (2017). (Reglamento (UE) 2017/625. Obtenido de (Reglamento (UE) 2017/625:
<https://op.europa.eu>

Exportación, S. N. (s.f.). SENAVEX. Obtenido de SENAVEX: <https://www.senavex.gob.bo>

Germany coffee market share and trends . (2024-2032). Research and Markets. Obtenido de Research and Markets: <https://www.mordorintelligence.com>

Historia del café por el mundo, International Coffee Organization ICO. (2019). International Coffee Organization. Obtenido de International Coffee Organization: <https://ico.org/es/>

INE, Instituto nacional de estadística. (2021). Exportaciones de Café. La Paz, Bolivia.

La guía del café. (2022). Centro de Comercio Internacional. Obtenido de Centro de Comercio Internacional: <https://www.intracen.org/es/recursos/publicaciones/la-guia-del-cafe-cuarta-edicion>

LEY GENERAL DE ADUANAS. (2015). La Paz.

Los Tiempos. (2019). Bolivia produce cafe de alta calidad, pero no se queda en el pais para degustarlo. Los Tiempos, pág. 1.

mordorweb. (2019). mordorweb. Obtenido de mordorweb: <https://www.mordorintelligence.com/es/industry-reports/germany-coffee-market>

PROCOMER. (2016). Promotora de comercio exterior. Obtenido de Promotora de comercio exterior: https://www.procomer.com/alertas_comerciales/alemanes-optan-por-preparar-caf-de-calidad-en-casa/

PROCOMER. (s.f.). Promotora de comercio exterior. Obtenido de Promotora de comercio exterior: https://www.procomer.com/alertas_comerciales/alemanes-optan-por-preparar-caf-de-calidad-en-casa/

Qué hace la Comisión Europea en materia de relaciones internacionales. (2019). Comisión Europea UE. Obtenido de Comisión europea UE: https://commission.europa.eu/about-european-commission/role-european-commission/international-relations_es

Real Academia de la Lengua Española. (2021). RAE. Obtenido de RAE: <https://www.rae.es/>

Regent University; Jose Ever Castellanos Narciso, Mauricio A. Cruz Pulido. (2014). Una Mirada a la Evolución Histórica de la Estrategia Organizacional. Una Mirada a la Evolución Histórica de la Estrategia Organizacional, 3.

SENASAG. (s.f). SENASAG. Obtenido de SENASAG: <https://www.senasag.gob.bo>

senavex. (2024). senavex. Obtenido de senavex: chrome-extension://efaidnbmninnibpcajpcglclefindmkaj/<https://senavex.gob.bo/wp-content/uploads/2022/12/GUIA-OIC.pdf>

SENAVEX. (s.f). SENAVEX. Obtenido de SENAVEX: <https://www.senavex.gob.bo>

SEPREC. (s.f). SEPREC. Obtenido de SEPREC: <https://www.seprec.gob.bo>

SIN. (s.f.). SIN. Obtenido de SIN: <https://www.impuestos.gob.bo>

TARIC. (s.f.). TARIC. Obtenido de TARIC:
https://ec.europa.eu/taxation_customs/dds2/taric/taric_consultation.jsp

UNIR NET. (2021). Teorias de Comercio Internacional. Obtenido de Teorias de Comercio Internacional: <https://www.unir.net/revista/empresa/teorias-comercio-internacional/>

ANEXOS

ANEXO N°1

PREGUNTAS	SOCIOS DE TYPICA
-----------	------------------

1.-¿Desde cuándo Bolivia realiza exportaciones de café y cuáles son los mercados de destino principales?	SEE1.-Tienes que tomar en cuenta que Bolivia es un bebe en producción nosotros tenemos como país exagerando 10-12 años de que el mundo diga “ah si Bolivia si produce café”, pese a eso hemos tenido una llegada interesante en el mundo, nos hemos hecho conocer en EEUU principalmente y en Europa en Bélgica, tenemos llegada a Alemania entonces si es un mercado que se puede explotar más. SEE2.-Bolivia exporta desde los años 90, sin embargo, recién en el 2010 ha tenido un auge, pero yo creo que los últimos 7 años son los que ha tenido un alce tremendo y los últimos 5 que a nivel nacional se ha posicionado la cultura del café de otra manera en nuestra sociedad. Creo que Bolivia tiene como mercados principales EEUU o Japón, sin embargo, la UE no es a gran magnitud debido a que nosotros pese a tener un buen producto nuestra capacidad productiva es mínima, en relación a un monstruo sudamericano como Brasil o Colombia, o incluso ir más allá como Guatemala SEE3.-Bolivia desde sus inicios ha tenido café pero recién para el 2010 se ha empezado a conocer digamos que tenemos una calidad óptima para el mercado nacional y obvio para el mercado de afuera, pero es muy reciente tenemos exagerando 12 años de alza en producción y nuestros países destino normalmente son el mercado “gringo” y algunos mercados europeos, incluso algunas veces el mercado colombiano pese a que es “el cafetalero” simplemente para cubrir demanda pero después no hemos entrado a mercado internacional
--	--

de una manera notoria como quisiéramos, justamente por el tiempo que te digo estamos en pañales aun; tenemos potencial pero falta apoyo y conocimiento.

2.-¿Cuáles son los factores que destacan al café boliviano sobre los demás a su criterio?	SEE1.-Tenemos distintos lugares y regiones en el país, donde los microclimas ayudan a proporcionar ciertos criterios que hacen destacar al mismo por sobre los demás, las regiones principales como Caranavi o Coroico, los yungas en general son de donde más hemos llegado a destacar dándole como te digo con estos factores el valor agregado que hace resaltar el producto; considerando que la cultura cafetalera en el país es reciente. SEE2.-En tema de sabores creo que la altura de los cafés te genera una acidez brillante que es característica de los cafés bolivianos y en segundo factor el desarrollo del café boliviano en los últimos 5 años ha dado pasos agigantados, la gente a empezado a traer más variedad más métodos de tueste; antes era poco común encontrar un “geisha” y ahora es mucho más fácil, obviamente hay aún hay fallas en cuanto a cantidad de abastecimiento pero más que todo creo que el problema es que la capacidad de producción es el problema y que el precio es muy fluctuante últimamente; cada productor ha ido mejorando sus procesos, una selección consciente que da ciertos aspectos a destacar en el café y también la revalorización o sea la mayoría de las cafeterías está buscando usar café boliviano no solo por el precio sino porque es bueno, antes no era frecuente encontrar un buen lugar para tomar un buen café boliviano ahora es mucho mejor cosa que ha tenido una aceptación en la gente altamente buena. SEE3.- En esa pregunta tendrías que ver dos factores fundamentales, el primer es el café convencional y el segundo es el café de especialidad; somos un país que se destacaba antes por ser 100% de especialidad pero se solía tener café especial, eso quiere decir que nuestro café es extraordinario al resto pero nuestra producción es baja, por ende el precio sube porque
---	--

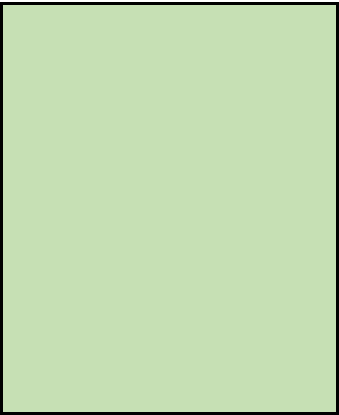
tenemos una demanda mayor a lo que podemos vender y también influye el cambio climático, esto te lo digo en los últimos tres años ha hecho que el precio del café suba mucho, ya que el precio en relación a los demás competidores que son nuestros países vecinos como Brasil siendo un monstruo y siendo el mayor exportador en el mundo, y

Colombia siendo centro América están con menos producción de lo habitual todo esto es por el cambio climático, que hay lluvias muy fuertes o en zonas donde no hay sol porque los microclimas no eran de sol y ha empezado a haber sol cosa que daño por completo las parcelas; por ejemplo, este año hemos llegado al récord de venta de cafés no solo en precio sino en bolsa.

Un café de especialidad se puntúa en una escala de 83 a 100 puntos, nosotros teníamos un café “normal” de 84-85 puntos que comprabas en 2 USD la libra y este año la libra se compraba en 3.5 USD la libra; por esto que te digo que es más del 50% esto se debe a que hubo una menor producción en Brasil y ahí todos los demás han visto mercados alternativos y nosotros somos uno de ellos.

El mercado internacional busca cafés bolivianos exóticos es por directamente el café en cuanto a calidad te lo da el “terruño” que son todas las cualidades ambientales como la tierra, altura, humedad, precipitación y por otra parte el proceso de beneficio que es el proceso post cosecha es el proceso que tiene el café después de cosecharse ya sea fermento seco o fermento húmedo, ya que esto le va dar diferentes notas al mismo café.

Las notas que la gente busca acá son sabores exóticos, hablamos de que en un café boliviano puedes encontrar una acidez cítrica, málica o fosfórica ,entonces hay una variedad de sabores en los que se pueden encontrar en base al terruño y a la post cosecha; tenemos un torneo de café de calidad verde que se llama “la taza presidencial”, a nivel internacional es “the cup



ofexcellence”, que es una franquicia que cuando entro el MAS con USAID, implementaron entonces se sigue haciendo esto y ayuda a mejorar la calidad del café a nivel internacional. En el torneo participan como 980 productores a nivel nacional que mínimo presentan 3 sacos que son alrededor de 150 kg de café verde y ahí pasan varias fases regionales hasta llegar al nacional, donde se van criticando cafés que no merecen estar en el podio y los mejores 14 cafés se subastan entre potenciales compradores internacionales y nacionales; por ejemplo, el primer café la libra ha llegado a costar 40 USD la libra.

3.- ¿Cuáles considera usted que son las causas de que el café boliviano pese a su potencial ocupe el puesto 65 de las exportaciones de café tostado o descafeinado?

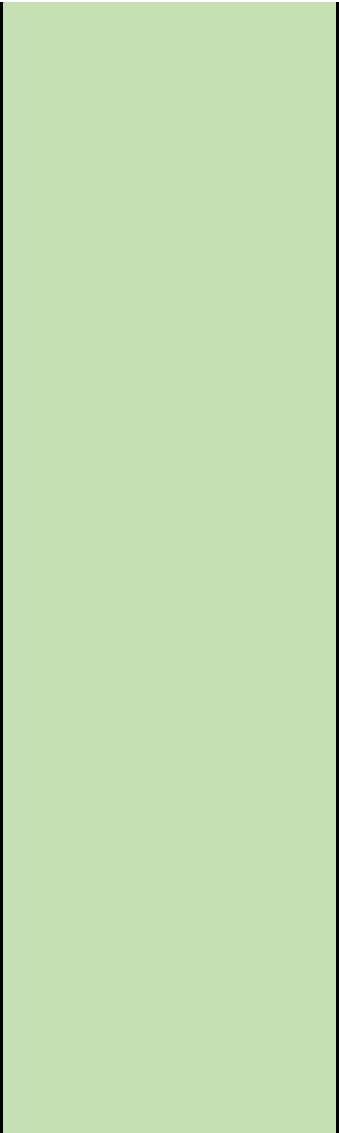
SEE1.- Por el mismo hecho que no estamos considerado como un país cafetalero grande, no nos dan el pie a que nosotros podamos destacar por cosas positivas, porque por cosas negativas siempre hemos resaltado lastimosamente entonces el mundo nos ve cierta manera y como te digo aparte de eso nosotros somos un país muy chiquito en cuanto a café se trata, estamos empezando recién llevamos 12 años dentro del mercado y recién en los últimos cinco años hemos empezado a resaltar o hacernos conocer de a poco.

SEE2.- Como te digo tenemos un café de muy buena calidad y tiene potencial de exportación, pero el problema es que no tenemos en general una cantidad considerable y por otro lado no hay un incentivo del gobierno que nos ayude o nos facilite la exportación.

SEE3.- En realidad es porque nosotros somos un nano productor ni siquiera micro, el café en Bolivia entro el café un poco más tarde que en otras regiones y esto ha hecho que el tema burocrático no haya un apoyo real a la caficultura y recién en el 2010 se ha dado a conocer que Bolivia, recién tenemos 12 años como producción como tal como “conocida”, recién el 2016 hubo una campaña real para incentivo de producción de café y también ahora que es algo que la gente no lo habla y conoces a todos los que formamos el mundo del café; conoces el trasfondo y nosotros como productores o caficultores, tenemos que pelear sumamente fuerte con un mercado que existe que es el de la coca.

Yo he tenido varias experiencias con productores de que varios productores han sufrido amenazas porque su parcela debería ser coca y el mismo gobierno te ayuda a producir café pero por atrás te dice otra cosa, ahora el tema del incentivo de producción de café ha crecido con pasos super grandes y entendiendo que el café tiene un especie de vida a partir de los 4 años de haber sembrado, si el 2010 empezó la campaña de incentivo pues los cafés del podio tienen menos de 4 años de parcela y decimos que es un país con cultura caficultora moderna, entonces es básicamente por eso, e incluso por las experiencias que tengo he tenido el privilegio de haber tenido experiencias de cata con personas de Centroamérica y todos nos imaginamos como una finca como en película, pero no es eso sino es tecnología también es implementar máquinas y no solo es meter el café al agua y ya que nos de la fermentación, hoy en día hay miles de formas de fermentación que podemos implementar como no hay la cantidad económica necesaria a invertir pues nosotros hacemos maravillas con lo que tenemos.

No tenemos los canales ni la ayuda que deberíamos tener por parte de nuestras cabezas y si bien hay algunos programas que más que nada la embajada de EEUU de exportación de productos buenos y locales, no tenemos como tal un apoyo no hay un canal directo de parte del mismo gobierno; lo que yo buscaría es tener un depósito donde llegue todo el café boliviano al país destino y venderlo. ES un tema de apoyo, tecnología y de canales de venta;



que muchas veces el productor no tiene donde venderlo y lo termina rematando en la plaza de Caranavi para ganar y ya.

4.- ¿Por qué cada vez es más difícil abastecer los mercados que demandan café? ¿Esto se debe a una competencia muy amplia o por productos sustitutos?	SEE1.- La competencia crece cada día y aparte es mucho la cultura del café que se tiene acá, como la mayoría de las personas no tiene recién se está empezando a interesar. Hace unos 7 años el consumo no era tan amplio al menos en el país eran dos opciones entre café o te, he incluso la sultana solo era conocida por muy pocas personas como ser nuestros abuelos pero conforme el paso del tiempo ha empezado a tomar más fuerza en Bolivia al menos creo yo que ha influenciado todo el tema de ser amigable con el ambiente y que han surgido nuevas formas de alimentación como ser el veganismo o el ser vegetariano, que quieras o no la gente ha empezado a cuidarse más en cuanto a salud hablamos cosa que ha hecho que esto de los productos sustitos sea más amplia y por ende también se ha potenciado el consumo de café en muchos mercados no solo a nivel nacional; ahora a más consumo como resultado lógico va ser más producción para poder abastecer y en los últimos dos años el tema del café a nivel mundial ha ido en picada para arriba de una manera muy impresionante, lo que ha hecho que el abastecimiento pese a tener productos sustitutos sea un poco más difícil. SEE2.- Sobre todo, por tema de volúmenes de producción y por el alza de los precios; muchas cafeterías han empezado a sobre pagar el precio del café y obvio ayuda a la cadena productiva, pero de lo que era hace unos 5 años el precio se ha duplicado de un café de 84-85 puntos se ha duplicado, ayudas a los productores, pero el tema de los precios cuando compras en cantidades varia como también la calidad como te digo por un tema de abastecimiento y estandarización. Tienes que meterte a los yungas a buscar a los productores,
---	--

hablar y negociar es moroso, pero tienes que hacerlo, nosotros estamos viendo de comprar unas dos o tres veces al año para que nos abastezca.

SEE3.- Inicialmente el problema de abastecer los mercados es porque hay mucha variedad y mucha competencia, en cuanto a precio y calidad en todo aspecto desde lo más barato a lo más caro; y las nuevas tendencias alimentarias también que han impulsado a la industria a tener más gama de productos para todos los gustos, esta mucho más sesgado antes era o café o te o mates, ahora hay cinco tipos de café, y otros cinco tipos de infusiones.

5.- ¿Qué marcas bolivianas de café son más conocidas en el mundo para la exportación?	SEE1.- Yo te digo que “reconocida” como tal no existe no es como cuando te dicen Juan Valdez y tu ya asocias a Colombia como país de origen, ahora que hay marcas que han entrado en mercado internacional pero no con ese reconocimiento que toma años y nosotros prácticamente somos unos bebés en pañales en el ámbito cafetalero a nivel internacional. Las marcas que yo he visto que si exportan que si tienen una llegada importante en un mercado internacional pese a que es reducido como te digo son “Agro Takesi” con el geisha, “Buena Vista” que casi el 85% de su producción es para afuera y el restante para consumo e incluso para el consumo interno no es de la mejor calidad porque por obvias razones lo mejor se va afuera y “La Colonia de los Yungas” que esta es del Felix Chambi del Lata 16 que ese si tiene una cantidad a exportar buena y significativa porque es un miembro de las asociaciones de café y pisa fuerte nomas. SEE2.- Como parte de la cultura de café a nivel nacional también tenemos los contactos necesarios en cuanto a productores, pero las marcas más conocidas o que están mejor paradas según yo son el “Buena Vista” y “La Colonia de los Yungas”; el segundo tiene una exportación fuertecita nomas en cuanto al lote que envían y el que está de cabeza es una persona muy influyente en el mundo del café nacional.
---	--

	SEE3.- Obviamente el café boliviano empezó a tener un renombre a una empresa en específico con la que nosotros trabajamos muy de cerca que se llama “Agro Takesi”, que esta empresa llego a tener un café demasiado bueno en el 2005 y conservan hasta hoy esa calidad y tienen un mercado muy fuerte que es el canadiense, el americano, el australiano e inglés. Que esto con una variedad que se llama “geisha”; después nosotros tenemos variedades madre de la misma especie como tal que nosotros tenemos como nombre de una de ellas que es “Typica” que es una variedad que esta super bien afianzada a nuestro terreno pero lastimosamente a nivel internacional no existe mucho porque es una plantita que no es muy resistente a plagas pero por tema de calidad es muy buena, porque generalmente las variedades madres son las mejores que conservan el sabor de un arábica que es la especie como tal que viene de África y toda la historia detrás. Otro que esta súper bien puesto pese a que a nivel nacional no da una buena calidad, pero tampoco es mala es “Buena Vista”, que casi el 70% de su café se va afuera y el restante es para consumo nacional pero no de la misma calidad de la que envían a mercado internacional.
--	---

6.-Según sus conocimientos, ¿Cuál sería la causa porque la FECAFEB no ha implementado una exportación cooperativa entre los productores de café para aprovechar de mejor manera el convenio que Bolivia tiene con la UE?	SEE1.- Mira el tema de exportación con las asociaciones es netamente político de las tres que hay obviamente hay dos que son muy viejas más de 30 años imagínate, pero que no han tenido tan buenos resultados como se espera; como la mayoría de las cosas en este país está ligado a la política obviamente al partido de turno y como sabemos bien es un tema que nosotros sabemos que está implícito pero no lo tocamos nunca es lo de la coca, entonces muchos productores de café ya sea por ser amedrentados o por ver un mejor rendimiento a la larga en cuanto a costo beneficio han optado por plantar coca que da 3-4 veces al año entonces ahí ya se pierde mucho, nosotros como bolivianos tenemos una cultura super personalista pensamos que el otro nos envidia y que nos quiere ver por abajo cuando si llegamos a trabajar todos por un fin común los beneficios sería muchísimo más grandes para todos e incluso para el país, entonces precisamente por esa forma de pensar nos existe una cooperación conjunta aparte de eso la falta de conocimiento de los beneficios que hay con estos acuerdos, ningún productor sabe que es un arancel y tampoco le interesa siempre y cuando gane unos pesitos y pueda subsistir. SEE2.- Acá es netamente político, si bien hay la Federación que se supone que impulsa y todo; pero no acá la gente es muy personalista con sus ganancias o lo que quiere conseguir para si mismo; así que decirles que se tienen que juntar para poder sacar su producto ellos lo ven como mejor que no yo vendo a mi cliente y gano y listo; no ven un costo beneficio a
--	--

largo plazo, eso también esta arraigado a la cultura en general como boliviana a la educación que tenemos.

Por otro lado también es que el café tiene fuerza si pero ahora todo está ligado con la coca entonces hay un desbalance en todo desde los productores que prefieren producir coca.

SEE3.- Acá solo tenemos dos organizaciones y una tercera que se ha creado en estos últimos cuatro años que es “ANAPCAFE”, que esta es la única que integra no solo productores, sino catadores, tostadores y baristas; ahí cumple toda la cadena y ahí a iniciado el impulso como en consumo como en venta; el problema es que hay dos organizaciones más que son “ANPROCA” Y “FECAFEB” estos tienen más de 30 años en la industria, pero lo único que hacen es política y robar, y eso se de primera mano.

7.- ¿Qué tipo de internacionalización favorece a una empresa PYME y por qué considera usted, que es la mejor opción?	SEE1.- Creo que para poder llegar a internacionalizarnos es necesario que más que todo cooperemos internamente en toda la cadena desde los mismos productores hasta los dueños de las cafeterías, que deben conocer realmente la calidad del producto que se tiene. Para que nosotros como empresa podamos llegar a mercado internacional creo que es mejor tener una exportación con una empresa allá o directa, tener un lugar de acopio allá y tostar allá para realmente llegar a destacar con un café de especialidad y de calidad por sobre todo. SEE2.- Para poder llegar a un mercado internacional es más que todo un tema de cooperación entre productores; te digo que nosotros como tal si podemos enviar cierta cantidad pero para que sea una considerablemente alta es necesario que lleguemos a estandarizar tanto el producto y así lo que se va generar en cuanto a ingresos e incluso las ventajas no solo va ser a nivel empresa sino también a nivel de qué país, así Bolivia se va destacar y también más productores se van animar a dar un valor agregado a su producto y no enviarlo solo como materia prima, es más fácil decirte que todos nos ayudamos de la mejor manera y ganamos todos como digo una mano rasca a la otra. SEE3.- Si consideramos que es necesario y que hay mucha gente interesada en llevarse la marca, pero es necesario tener todo antes ordenado más que todo como un seguro legal y encontrar a la persona correcta, porque de momento no hemos encontrado a una persona seria y firme con el tema de inversiones, estamos plenamente convencidos que el siguiente paso
--	---

	no es seguir abriendo boliches en Bolivia sino en una ciudad grande en otro país y establecernos ahí como marca. Lo principal como te digo seria en conjunto pese a que sería una charla muy larga con muchos productores, pero el beneficio seria para todos abriendo más puertas para ellos mismos al mundo; esto te lo digo más que todo por un tema de volumen entonces al entrar en cooperación constante entre todos creo que así podemos sacar adelante el proyecto.
--	--

8.- ¿Cuál es la logística para efectuar una exportación de café exitosa y constante?	SEE1.- Lo prudente es tener una producción con la que podamos abastecer obviamente manteniendo ese filtro de calidad en el tostado que nos caracteriza, para que llegue a ser constante se debería tener en cuenta que podríamos enviar dos veces al año. Ahora para que sea un consumo constante como te digo es la mejor opción el tener un punto de tueste en el lugar donde estemos exportando, y ahí la calidad obviamente y el precio si va ser de un café de especialidad, ahí ya no vamos a entrar a un mercado más común sino a uno de altura donde realmente vamos a competir por tener visibilidad. SEE2.- Pasa que hemos tenido varios problemas con exportación más que nada antes, porque el productor de café no sé qué tiene con el tema de las empresas privadas que siempre trata de sentirse atacado es un tema nacional y obviamente repercute a nivel internacional; normalmente pasa que hay un monstruo y que compra el café de los productores; los almacena y se encarga de la logística porque tiene los contactos y lo más importante creo yo que es la credibilidad. Generalmente en el tema de café que yo sepa, es mucho más sencillo cuando el comprador hace las gestiones en el país de destino y directamente tu como vendedor es garantizar la calidad lo que generalmente logra. En el sentido de permisos que yo sepa no necesitas muchos permisos, pero si algunos que puedes obtener como un plus. SEE3.- Pasa que hemos tenido varios problemas con exportación más que nada antes, porque el productor de café no sé qué tiene con el tema de las empresas privadas que siempre trata de sentirse atacado es un tema nacional y obviamente repercute a nivel internacional; normalmente pasa que hay un monstruo y que compra el café de los productores; los
--	--

	almacena y se encarga de la logística porque tiene los contactos y lo más importante creo yo que es la credibilidad. Generalmente en el tema de café que yo sepa, es mucho más sencillo cuando el comprador hace las gestiones en el país de destino y directamente tu como vendedor es garantizar la calidad lo que generalmente logra. En el sentido de permisos que yo sepa no necesitas muchos permisos, pero si algunos que puedes obtener como un plus.
--	--

9.- Según su experiencia, ¿usted considera que es rentable el negocio de la exportación de café, de ser, así esta rentabilidad es inmediata o mediano/largo plazo?	SEE1.- Ahora para que sea un consumo constante como te digo es la mejor opción el tener un punto de tueste en el lugar donde estemos exportando, y ahí la calidad obviamente y el precio si va ser de un café de especialidad, ahí ya no vamos a entrar a un mercado más común sino a uno de altura donde realmente vamos a competir por tener visibilidad. SEE2.- Obviamente la rentabilidad es buena, porque creo que primero se posiciona, pero no como top, pero sino como una línea subpremium y das pie a que el café boliviano se posicione, al ser top es más accesible al público y el flujo también sería un poco mayor y veloz, que puedas exportar dos veces al año. La otra opción de tener una tostaduría allá sería muchísimo más rentable ahí si te posiciona como un café de especialidad. Si es un proyecto rentable a mediano plazo. SEE3.- La rentabilidad va ser a mediano plazo porque al final todo depende del lugar donde estes yendo por un tema impositivo y legal, cuanto puedes llegar a tener de utilidad; pero por lo menos en los lugares que hemos visto es mucho más fácil abrir un boliche que acá en Bolivia; al expandir la marca obvio vas hacer un estudio previo ni modo que te vayas a un lugar donde no vas a vender por eso yo creo que al mercado que apuntes tienen que ser en un 80% asegurado.
--	---

10.- ¿Cuánto es la merma de café anual al momento de realizar el despulpado?	SEE1.- Te cuento que al nosotros tener el trillado perdemos entre un 20-30%, parece una cantidad mínima, pero es significativa a la hora de ya sacar la producción final, esto se debe a que calidad que nosotros tenemos es una de las más altas dentro del mercado nacional, en cuanto a tostado hablamos, manejamos cierto nivel del que nos caracteriza entonces tratamos de tener una selección más rigurosa de nuestro producto. SEE2.- Desde que se tiene en verde el trillado se pierde un 30-20% en el tueste solamente, cuando el café está en verde, en consumo interno estamos con unos 10 cc solo para las cafeterías a nivel nacional, aparte de eso se tiene el tema de la venta del mismo producto; hemos estandarizado un espresso que nos sirva todo el año y tenemos dos cafés que son los que más utilizamos que son el “El Pueblo” y “La Envidia”; pero después por la capacidad productora hemos tenido distintos tipos de cafés para que se pueda abastecer en general para la marca y para el consumo, hemos ido comprando de varios lotes para poder abastecer. SEE3.- Al momento de nosotros tostar el café para distribuir a las diferentes sucursales normalmente perdemos un 30% que eso sería la merma, eso ya sea porque algunos granos están mal o el pergamino no ha salido bien, cosa que ahí nosotros funcionamos como filtro de calidad para mantener la calidad que nos caracteriza del grano de café que tenemos.
--	---

11.- Según sus conocimientos, ¿a cuánto ascienden la producción y cuanto espera incrementarla para poder cubrir la demanda de un mercado internacional? ¿Tiene algún plan para incrementar esta producción?	SEE1.-En los últimos años por lógica nuestra producción ha ido incrementando o creciendo como nosotros como las cafeterías, tenemos nueve sucursales puestas alrededor de todo el país eso es una llegada importante, creo que una de las pocas cafeterías que tiene esa llegada es “Alexander” o “Vainilla”, pero de las dos solo una tiene una línea de café propio. Ahora hablando a nivel macro, mucho conocimiento no tengo, pero sé que tenemos una exportación mínima porque somos un país muy poco desarrollado en cuanto a cultura cafetalera pero alrededor de 5000 TN debe estar por un total de 20 millones estimado, esto lo digo porque hay cafés muy buenos que la libra llega a costar hasta 45 USD y por un saquillo llegan a pagar hasta 14000 USD. SEE2.-Creo que una de las complicaciones que hay al momento de exportar es que es preferible y mucho mejor hablando de calidad el exportar el café en verde, pero eso ya no es nuestro café sino del productor porque ya no es nuestra marca, porque nosotros al momento de tostar hacemos un perfil de tueste se lo blendea para poder llegar a tener ciertas notas específicas que destaquen; en tema de exportación creo que es mejor comprar un buen container en verde y tostarlo allá que creo que es la mejor opción porque tostado el café se conserva un mes en una calidad de 100% o premium, no sé si justifica el transporte. Fue interesante en pandemia ya que mucha gente por no tener acceso a la cafetería nos abrió las puertas de sus casas, cosa que nos ha ayudado a poder vender más café en grano, la gente ya tiene sus métodos de destilado en casa, algo que está asociado a cierto incremento de la
---	--

	cultura del café acá en la ciudad, eso es algo muy positivo cosa que también nos abrió la puerta a un supermercado con una línea en grano y en molido; eso nos ayudó para que después de pandemia muchas cafeterías utilicen nuestro café; ahora hablando en números no hemos recuperado lo que se ha perdido en pandemia, pero estamos en un buen movimiento. En pandemia hemos sido uno de los negocios que más llegada a tenido por tener más movimiento en redes cosa que nos ha dado innovación, como resultado nos hemos posicionado en la mentalidad del cliente de mejor manera. SEE3.- Estamos ahorita con un turno en la tostaduría a tiempo completo de 8 horas de trabajo, pero sin parar estamos produciendo un total de 10-12cc pero esto está destinado a solo abastecimiento de todas nuestras sucursales y para la venta en las líneas de café en grano y de café molido deben ser como 2cc como estimado. Si entramos en un mercado internacional obviamente tendremos que incrementar la producción de café, es posible si tendríamos que ver de tercerizar también para mantener la calidad y poder realmente llegar a una cantidad considerable. Si entramos en un mercado internacional obviamente tendremos que incrementar la producción de café, es posible si tendríamos que ver de tercerizar también para mantener la calidad y poder realmente llegar a una cantidad considerable.
--	--

12.-¿De dónde surge la necesidad de exportar al mercado europeo?	SEE1.- Bolivia ya exporta a mercado europeo, pero no en grandes cantidades, hemos visto entonces que es una gran oportunidad ya que se tiene “cierto grado” de conocimiento del mismo y que ahí conocen si bien no mucho pero ya hay un conocimiento de la calidad boliviano en café y que se puede explotar y que sea más grande a la larga. SEE2.- Hemos visto que es un mercado al que Bolivia ya ha llegado, pero no le ha dado mucho impulso, entonces creemos que es una buena forma de poder llegar más allá y realmente abrir una brecha de mercado gigante para el país y que mejor siendo la primera marca. SEE3.- Es un mercado que consideramos y te hablo por los socios, que creo que va ser muy importante; Bolivia si ha llegado hasta ahí pero no ha ido a por más se ha quedado con los compradores que tiene y listo.
13.- ¿Cuenta con personal capacitado para la logística y exportación del café, así mismo como para la negociación internacional?	SEE1.- La verdad es que creo que no, varias veces hemos tenido la oportunidad de hacerlo, pero por un tema de falta de conocimiento probablemente y no me da pena decirlo, porque es algo a mejorar ya que nosotros somos una ventana y nadie de afuera sabe cómo llegar a los productores; entonces nosotros tenemos la suerte de tener una marca bastante poderosa y tener la información, pero empezamos a hacerlo y nos estancamos con cosas que no conocemos. Nosotros como socios y la misma gente dentro, tenemos una agenda de contacto

	muy buena pero no tenemos el conocimiento necesario y que esa es una falla para la exportación. SEE2.- Estamos averiguando en general lo que se necesita, pero en capacidad productiva si estamos predispuestos, porque lo que distribuimos interdepartamentalmente es alto y con la tostaduría estamos con un solo turno de 8 horas que es pesado y para poder incursionar en mercado internacional si estamos en condiciones; tomando en cuenta una reinversión en cuanto a café y a empaques. SEE3.- Mira yo creo que sí y no, no tenemos personal que conozco a fondo los procesos de logística en general ni los tramites porque si hemos intentado, pero como no conocemos pues nos estancamos y ahí queda todo, pero en cuanto a producción y capacitación del personal si considero que si estamos preparados; solo que no tenemos el conocimiento completo para poder implementar.
--	--

14.-¿Cuáles cree que son las ventajas que obtendría con la exportación de café?

SEE1.- En realidad, son cadenas que nosotros como empresa lo que nos interesa es hacernos conocer o presencia y eso se hace en su mayoría cuando haces todo lo que no te va dar plata en corto plazo, formando alianzas. Cultivando una presencia internacional y por otro lado, creo que es un tema de ayudar y te lo digo en nombre de mis socios, lo hemos empezado como algo mucho de corazón y eso es algo lindo, algo que hace que sigamos creciendo como tal siempre surge que en un momento crítico el hecho de volver a nuestras raíces, volvamos a abogar por los productores, hacer conocer el país y entonces teniendo una marca tan poderosa lo que más podemos aportar es visibilidad, si nosotros llegamos a tener un canal de exportación que lo podemos llegar a hacer si tenemos el contacto; seríamos un filtro porque tenemos un equipo completo en cuanto a la cadena, otra que no hay que dejar de lado es la utilidad que vamos a tener es obviamente mucho más alta.

SEE2.-Las ventajas primero serian el mayor acercamiento a los productores para poder abastecer los stocks lo que te genera más contactos mejorando el producto y así poder llegar a tener convenio, el segundo terminar de estandarizar la tostaduría como una marca y por último el abrir más puertas a el mundo productivo de café, generando más mercado generas mayor capacidad de producción.

En cuanto a las desventajas creo que es que no hay un impulso para productores mucho menos para empresas en general para el tema de café, creo que es un tema político; por otro lado, también considerar la burocracia que existe en nuestro país que en pro de ayudar pues nos retrasa mucho.

SEE3.- Creo que las ventajas inicialmente son que se van abrir una puerta al mundo para que se conozca el potencial que tenemos, obviamente como empresa consideramos que la utilidad hablando en dinero se va incrementar y más que todo es la visibilidad que se puede llegar a tener, eso no va tener un punto de comparación. Ahora como desventaja es que al abrir la puerta obviamente el gobierno va tener que ver una manera de incrementar o fomentar la producción nacional, pero eso es complicado el tema de la coca es abruptamente alto entonces cambiar esa mentalidad va costar, aparte la burocracia que tenemos como país en vez de fomentar nos ponemos muchas trabas a nosotros mismos; creo que mientras mejoren los procesos para que los productores lleguen a mercado internacional y también que se los eduque de una mejor manera hablando de café ahí si vamos a poder realmente ver la oportunidad en un 100%.

PREGUNTAS	TOSTADOR
1.-¿Desde cuándo Bolivia realiza exportaciones de café y cuáles son los mercados de destino principales?	Bolivia exporta café durante más de 50 años. Se puede decir desde los 90's ha empezado a exportar y los mercados principales que tiene son EEUU, en exclusiva Texas, Massachussets, Londres, Asia, India y el más fuerte comprador es Argentina, Miami y Barcelona.
2.- ¿Cuáles son los factores que destacan al café boliviano sobre los demás a su criterio?	El café boliviano como tal tiene un perfil madre de especiales, el perfil clásico boliviano es muy cítrico, acholatado con mucho cuerpo y con notas de caramelo; eso de por sí ya te da un puntaje de 83-84 pts., por ende, si es un perfil madre de esa calidad ya es considerado de especialidad, y te da una ventaja si ese es el estándar de producción se puede llegar a más y tienes una ventaja mucho mas de llegar a mejores puntajes con menos esfuerzo en relación a otros países.
3.-¿Cuáles considera usted que son las causas de que el café boliviano pese a su potencial ocupe el puesto 65 de las exportaciones de	El nivel de producción en Bolivia es muy corto como tal, una exportación a nivel de solo Bolivia se habla de toneladas en relación con países vecinos que son 6 veces su volumen; estas no son cafés de especialidad como tal, pero si en cuanto a masificación de café hay países que producen el triple de lo que Bolivia hace yeso solo lo hace un productor.

café tostado o descafeinado?	
4.- ¿Por qué cada vez es más difícil abastecer los mercados que demandan café? ¿Esto se debe a una competencia muy amplia o por productos sustitutos?	En realidad abarcar el mercado es super simple, silo abarcas con un producto estándar; pero la cultura de la generación de ahora te demanda con un gusto de café adquirido que sea mucho más especial y el problema radica ahí; que no tienes tres mil toneladas de un café de 89 pts. y solo consigues micro lotes, para poder abarcar un mercado en un país con esa calidad demanda mejorar el trabajo de productor, de logística y tomar en cuenta aspectos que usualmente no lo hacemos, apoyo del gobierno porque el trabajo impositivo en Bolivia es absurdo te cobran por vender y por ganar entonces eso desanima a muchos productores a exportar porque pierden plata para poder vender.
5.- ¿Qué marcas bolivianas de café son más conocidas en el mundo para la exportación?	Claro, tenemos un referente principal como lo es AgroTakesi que es el top uno en Geisha que a nivel mundial ya es un referente boliviano que si bien el 95% de su producción es de exportación tiene competencia con la finca de los Rodríguez de BuenaVista que están netamente en el mercado exterior que difícilmente los encuentras en el mercado boliviano; luego tenemos a finca Isabel que es relativamente nueva tiene 5-6 años que como dato te puedo decir que en su primer año se ha posicionado como ganador de taza presidencial y eso les abrió puerta al exterior; y ya como pedido tiene a 15 países en cola para comprar a pedido

	y es muy exclusiva; de ahí tienes a Motofeca que no es una finca como tal pero es de Argentina que trabaja netamente con café boliviano.
6.- Según sus conocimientos, ¿Cuál sería la causa porque la FECAFEB no ha implementado una exportación cooperativa entre los productores de café para aprovechar de mejor manera el convenio que Bolivia tiene con la UE?	El problema en eso es que si se unen varios productores con distintos tipos de granos de café, no todos tienen el tratamiento adecuado porque para cumplir el volumen mezclan todos los granos pero al hacer eso baja su calidad; uno pensaría que al mezclar un grano bueno con un grano malo se obtiene un grano promedio, pero en realidad lo que se hace es bajar el grano bueno al puntaje y defectos del grano malo, entonces muchos clientes perciben ese cambio y devuelven todo el container; ese es el problema principal y la falta de información que tiene a la hora de vender su grano, como ya te dije al productor le cobran por vender cuando no debería ser así entonces pierde plata más que ganar.

7.- ¿Qué tipo de internacionalización favorece a una empresa PYME y por qué considera usted, que es la mejor opción?	Bien implementada, pensada y mapeada las áreas de ingreso al mercado sería un buen hit. Sería una buena idea entrar a mercado exterior ya sea para posicionar la marca o la cafetería como tal, sin embargo, algunas veces gana la emoción por ejemplo si yo quiero vender en Melbourne y allá la gente busca notas en el café un poco más amargas y vos mandas un café ácido, no vas abarcar un mercado ahí vas a ser el producto excluido del mercado y es una gran pérdida y el cliente te va decir ya no te compro más porque no se vende y eso pasa muy a menudo porque el producto no tiene fallas sino que las costumbres ganan y no es lo que la gente quiere.
8.- ¿Cuál es la logística para efectuar una exportación de café exitosa y constante?	De entrada es el contacto adecuado, la llamada, el seguimiento, el correo, la información pertinente, compartir la muestra. Todo desde el inicio es de parte del origen y a voluntad, eso se va evaluar desde un principio, desde tu contacto hasta el abarcamiento con ellos y si se puede formar relación. Hacer una credibilidad de marca, eso se basa con certificados de cata, de inocuidad alimentaria, que te generan un estado de calidad del producto si eso no tienes como base difícil una empresa te va decir véndeme 25 millones de paquetes, necesitas una logística de calidad más que de volumen, un seguimiento rastreable y creíble y si eso se hace bien la logística básica sería papeleo, certificaciones y permisos, que tu empaque no sea improvisado con su sellado adecuado pasa que muchas veces por los ojos vendes más que por la calidad y si lo ven lindo de entrada te dicen quiero más, en modo de exportación hablando se necesita más una calidad alta que un producto como tal.

9.-¿Cuáles cree que son las ventajas que obtendría con la exportación de café?	Las ventajas que puedes obtener son mucha visibilidad y el posicionamiento que puedes llegar a tener no solo como marca sino como país, seria enfatizar mucho más la calidad que tenemos. A la larga sería una puerta gigante para otros productores o personas que se dedican al rubro cafetalero, los ingresos serian mucho más alto y realmente le llegaríamos a dar el valor que merece nuestro café.
---	--

ANEXO N°3

PREGUNTAS	EXPERTO AHK
1. ¿Desde cuándo Bolivia realiza exportaciones de café y cuáles son los mercados de destino principales?	Bolivia ha exportado café desde el siglo XX, pero fue en las últimas dos décadas que la calidad del café boliviano ha captado la atención internacional, en particular a través del café de especialidad. La región de Los Yungas, en La Paz, es la principal zona productora. Los mercados tradicionales de exportación incluyen a Estados Unidos, Japón y Canadá, pero en los últimos años el mercado europeo ha cobrado importancia, con Alemania destacándose como un comprador clave. Los consumidores alemanes tienen un alto nivel de exigencia en cuanto a la calidad, sostenibilidad y comercio justo, características que el café boliviano puede satisfacer. Además, el mercado alemán, al ser uno de los más grandes consumidores

	de café en el mundo, representa una oportunidad significativa para los productores bolivianos.
2. ¿Cuáles son los factores que destacan al café boliviano sobre los demás a su criterio?	Desde la AHK, vemos que el café boliviano tiene tres atributos principales que lo hacen destacar. Primero, su perfil de sabor único, influenciado por las condiciones de altura en las que se cultiva, que ofrecen sabores complejos y notas afrutadas, características que gustan a los mercados de café de especialidad, particularmente en Europa. Segundo, la producción en Bolivia tiende a ser a pequeña escala, con prácticas sostenibles, orgánicas y de comercio justo, lo que lo hace especialmente atractivo para los consumidores alemanes que valoran el origen ético y la sostenibilidad ambiental. Finalmente, el factor humano es crucial: muchos caficultores bolivianos trabajan en cooperativas que impulsan prácticas de comercio justo, lo cual es un fuerte argumento de venta en Europa, donde los consumidores están dispuestos a pagar más por productos que apoyan el desarrollo social y económico.

3. ¿Cuáles considera usted que son las causas de que el café boliviano pese a su potencial ocupe el puesto 65 de las exportaciones de café tostado o descafeinado?	A pesar de su alta calidad, el café boliviano enfrenta varias barreras que limitan su crecimiento en el ranking de exportación global. Desde nuestra perspectiva en la AHK, observamos que la falta de infraestructura es un factor importante. Muchas áreas productoras de café en Bolivia tienen acceso limitado a tecnologías avanzadas de procesamiento y transporte, lo que reduce la eficiencia y escala de la producción. Además, los pequeños productores tienen menos recursos para invertir en certificaciones y promoción internacional. Bolivia compite con gigantes como Brasil, Colombia y Vietnam, que dominan el mercado debido a su capacidad de producción masiva y cadenas logísticas bien desarrolladas. También creemos que la falta de una marca nacional fuerte que unifique y promueva el café boliviano en mercados internacionales ha limitado su visibilidad.
4. ¿Por qué cada vez es más difícil abastecer los mercados que demandan café? ¿Esto se debe a una competencia muy amplia o por productos sustitutos?	La dificultad para abastecer los mercados no solo se debe a la competencia global, que ciertamente es intensa, sino también a desafíos internos en Bolivia. Desde la perspectiva de la AHK, creemos que los factores más críticos son el cambio climático y la inestabilidad en la producción. Las condiciones meteorológicas extremas, como sequías o lluvias intensas, están afectando las cosechas, reduciendo los rendimientos y la calidad del café. Además, los costos de producción aumentan, lo que afecta la capacidad de los productores bolivianos de ofrecer precios competitivos. Si bien productos sustitutos como el té o bebidas alternativas están ganando mercado, el desafío principal sigue siendo la capacidad de producción y la falta de inversión en técnicas agrícolas resilientes que puedan garantizar una oferta estable.

5. ¿Qué marcas bolivianas de café son más conocidas en el mundo para la exportación?	Aunque Bolivia no tiene grandes marcas globales como otros países, algunas empresas han ganado reconocimiento internacional. Entre las más conocidas en el exterior están Café 67, que exporta principalmente a Europa; Agrotakesi, especializada en café de alta calidad y comercio justo; y Munaipata, que ha logrado posicionarse en mercados de café de especialidad en Alemania. Desde la AHK, creemos que es crucial seguir apoyando a las marcas bolivianas que buscan exportar, ayudándolas a cumplir con los altos estándares europeos, especialmente en cuanto a calidad, sostenibilidad y certificaciones.
6. ¿Según sus conocimientos, cuál sería la causa porque la FECAFEB no ha implementado una exportación cooperativa entre los productores de café para aprovechar de mejor manera el convenio que Bolivia tiene con la UE?	Una de las principales barreras para implementar una estrategia cooperativa de exportación es la falta de coordinación y recursos entre los pequeños productores. En la AHK, consideramos que el modelo cooperativo podría tener éxito si existiera un mayor apoyo en términos de capacitación, acceso a financiamiento y desarrollo de infraestructura. Actualmente, la mayoría de los productores no cuentan con las herramientas necesarias para consolidar esfuerzos y aprovechar el convenio con la UE. Además, la complejidad de los requisitos fitosanitarios y las normativas de exportación de la Unión Europea representa otro desafío. Un enfoque más organizado, respaldado por el gobierno o instituciones internacionales, podría ayudar a maximizar los beneficios del acuerdo.

7. ¿Qué tipo de internacionalización favorece a una empresa PYME y por qué considera usted que es la mejor opción?	Desde la AHK, recomendamos que las PYMEs en Bolivia adopten una estrategia de internacionalización gradual. Una opción viable es comenzar mediante la exportación indirecta a través de distribuidores o mayoristas que ya operan en los mercados europeos, minimizando los riesgos y costos asociados con la expansión internacional directa. Esto permite que las empresas se enfoquen en desarrollar su capacidad de producción y calidad sin enfrentar de inmediato los desafíos complejos del comercio internacional. Además, las alianzas estratégicas con cooperativas o asociaciones comerciales también pueden ayudar a aumentar la presencia en mercados internacionales. Participar en ferias internacionales y obtener certificaciones de calidad reconocidas, como la orgánica y de comercio justo, son pasos clave para una internacionalización exitosa.
8. ¿Cuál es la logística para efectuar una exportación de café exitosa y constante?	En la AHK, consideramos que una logística eficiente y bien planificada es crucial para una exportación exitosa. Primero, se debe asegurar que el café cumpla con los estándares de calidad y certificaciones exigidos por los mercados internacionales, como los certificados orgánicos o de comercio justo. En segundo lugar, la cadena logística debe incluir transporte adecuado desde las zonas productoras hasta el puerto de salida, asegurando la conservación de la calidad del producto, lo cual a menudo implica el uso de contenedores con control de temperatura. En mercados como el alemán, los tiempos de entrega y la puntualidad son factores críticos, por lo que es importante establecer relaciones con operadores logísticos

	confiables y optimizar la planificación del transporte. Finalmente, el cumplimiento con las normativas aduaneras y fitosanitarias es imprescindible para evitar retrasos y sanciones.
9. ¿Según su experiencia, usted considera que es rentable el negocio de la exportación de café, de ser así esta rentabilidad es inmediata o mediano/largo plazo?	Desde la AHK, consideramos que el negocio de la exportación de café es potencialmente rentable, pero no de manera inmediata. En mercados como el europeo, especialmente en Alemania, los consumidores están dispuestos a pagar un precio premium por café de especialidad, orgánico y de comercio justo, lo que genera márgenes de ganancia atractivos. Sin embargo, alcanzar la rentabilidad toma tiempo debido a la necesidad de inversiones en infraestructura, certificaciones, y establecer relaciones comerciales de confianza con importadores. El retorno sobre la inversión generalmente se ve a mediano o largo plazo, una vez que la empresa ha logrado establecerse en mercados internacionales y asegurar contratos de exportación recurrentes.

ANEXO N°4

PREGUNTAS	EXPERTO CAMEX
1. ¿Desde cuándo Bolivia realiza exportaciones de café y cuáles son los mercados de destino principales?	Bolivia ha sido un país exportador de café desde principios del siglo XX, pero la industria ha experimentado un crecimiento más visible en las últimas décadas, particularmente en el mercado de café de especialidad. En años recientes, el auge de los cafés orgánicos y de comercio justo ha generado mayor interés en el café boliviano por parte de mercados internacionales. Los principales mercados de exportación incluyen Estados Unidos, que ha sido un cliente tradicional, junto con Japón y varios países europeos, como Alemania, que está muy interesada en productos de alta calidad con trazabilidad y sostenibilidad. En la última década, Europa ha crecido como destino de exportación gracias a tratados comerciales que facilitan el acceso, como el convenio con la Unión Europea que permite exportaciones bajo condiciones favorables de aranceles.

2. ¿Cuáles son los factores que destacan al café boliviano sobre los demás a su criterio?	El café boliviano se cultiva en zonas de alta altitud, especialmente en Los Yungas, lo que le confiere un perfil de sabor muy especial que ha ganado reconocimiento entre los conocedores de café de especialidad. En términos de calidad, el café boliviano tiene una acidez viva y notas afrutadas que lo diferencian de otros cafés latinoamericanos. Desde CAMEX, también reconocemos que muchos productores en Bolivia cultivan de manera orgánica y bajo prácticas de comercio justo, lo que añade valor en los mercados europeos, donde los consumidores están dispuestos a pagar un precio premium por productos sostenibles. Sin embargo, no solo es la calidad lo que distingue al café boliviano; la historia detrás de las pequeñas fincas, la fuerte conexión con la tierra y las prácticas agrícolas tradicionales atraen a un segmento de consumidores que busca productos auténticos y de origen ético.
3. ¿Cuáles considera usted que son las causas de que el café boliviano pese a su potencial ocupe el puesto 65 de las exportaciones de café	El bajo volumen de producción es un factor clave. Bolivia es un productor pequeño en comparación con gigantes como Brasil, Colombia o Vietnam, y esto limita nuestra capacidad de competir en términos de cantidad. A nivel nacional, también enfrentamos una fragmentación en la cadena productiva, donde muchos pequeños productores no tienen acceso a tecnología avanzada ni a financiamiento para mejorar sus procesos de producción y logística. Desde CAMEX, hemos identificado que la falta de infraestructura adecuada y la falta de apoyo gubernamental en términos de incentivos fiscales y financiamiento son barreras que limitan el crecimiento del sector. Además, muchos productores no cuentan con

tostado o descafeinado?	la capacidad de llevar a cabo el tostado y descafeinado de manera eficiente, lo que reduce su valor agregado en comparación con otros países que exportan café ya procesado.
4. ¿Por qué cada vez es más difícil abastecer los mercados que demandan café? ¿Esto se debe a una competencia muy amplia o por productos sustitutos?	La competencia global es feroz. Países como Brasil y Vietnam no solo producen enormes cantidades de café, sino que también tienen una infraestructura agrícola y logística mucho más avanzada, lo que les permite ofrecer precios competitivos y asegurar una oferta constante. Sin embargo, en Bolivia, uno de los mayores retos es el impacto del cambio climático. Los patrones de lluvia son más erráticos y las temperaturas han cambiado, lo que afecta directamente la producción. Además, enfrentamos problemas con enfermedades de las plantas como la roya, que puede devastar cultivos enteros. Desde CAMEX, también observamos que la falta de inversión en nuevas tecnologías agrícolas y la fragmentación de las tierras agrícolas entre pequeños productores contribuyen a la inestabilidad de la oferta. La demanda de café de especialidad sigue creciendo, pero Bolivia no siempre puede mantener una producción constante debido a estos factores.

5. ¿Qué marcas bolivianas de café son más conocidas en el mundo para la exportación?	Aunque Bolivia no tiene marcas globalmente conocidas al nivel de las grandes empresas de café en otros países, algunas marcas bolivianas han comenzado a destacarse en nichos de mercado. Agrotakesi y Café 57 son ejemplos de marcas que han ganado reconocimiento, particularmente en Europa y Estados Unidos. Estas empresas han sabido posicionarse en mercados de café de especialidad y han trabajado arduamente para cumplir con las exigencias de calidad y sostenibilidad que piden estos mercados. Desde CAMEX, estamos trabajando para promover más marcas bolivianas y fortalecer su presencia en mercados internacionales mediante la participación en ferias comerciales y el acceso a programas de capacitación y certificación.
6. ¿Según sus conocimientos, cuál sería la causa porque la FECAFEB no ha implementado una exportación cooperativa entre los productores de café para aprovechar de mejor manera el	La implementación de una estrategia cooperativa a gran escala entre los productores de café enfrenta varios desafíos. El principal problema es la falta de organización y cohesión entre los productores, que en su mayoría son pequeños agricultores. Estos productores muchas veces carecen de la infraestructura y el financiamiento necesario para exportar de manera conjunta. Además, Bolivia no cuenta con un sistema de capacitación sólida que enseñe a los productores cómo aprovechar los tratados comerciales internacionales como el acuerdo con la UE. Desde CAMEX, creemos que la FECAFEB debe jugar un papel más proactivo en la coordinación de los productores, facilitando alianzas estratégicas y proporcionando acceso a financiamiento para infraestructura y certificaciones. Sin embargo, también se necesita apoyo gubernamental para facilitar este tipo de iniciativas.

convenio que Bolivia tiene con la UE?	
7. ¿Qué tipo de internacionalización favorece a una empresa PYME y por qué considera usted que es la mejor opción?	Para una PYME boliviana, lo más recomendable es comenzar con exportaciones indirectas, es decir, trabajando con intermediarios o distribuidores que ya estén establecidos en los mercados internacionales. Esto permite que la empresa se enfoque en mejorar la calidad del producto y en cumplir con los requisitos de los mercados sin tener que asumir todos los riesgos logísticos y regulatorios de una exportación directa. En CAMEX, hemos visto que este enfoque gradual permite a las PYMEs adaptarse a las exigencias del comercio internacional mientras desarrollan su capacidad para gestionar aspectos complejos como la logística y las normativas aduaneras. A medida que una empresa crece y adquiere más experiencia, puede considerar la internacionalización directa, como establecer oficinas o alianzas estratégicas en el extranjero.

8. ¿Cuál es la logística para efectuar una exportación de café exitosa y constante?	La clave para una exportación exitosa de café radica en una cadena de suministro bien estructurada. Esto implica desde la recolección y procesamiento del café en origen hasta el transporte al puerto y la posterior distribución en el mercado internacional. En Bolivia, es esencial trabajar con operadores logísticos que comprendan las especificaciones del café de especialidad, asegurando que se mantenga la frescura y calidad del producto. La implementación de tecnologías de trazabilidad también es crítica, ya que los mercados europeos, en particular, valoran saber el origen exacto del café. Además, los exportadores deben cumplir con estrictas normativas fitosanitarias y aduaneras, lo que requiere una coordinación eficiente entre los actores de la cadena logística. En CAMEX, promovemos alianzas con operadores logísticos internacionales que garanticen tiempos de entrega y condiciones óptimas de transporte.
9. ¿Según su experiencia, usted considera que es rentable el negocio de la exportación de café, de ser así esta rentabilidad es	La exportación de café puede ser un negocio rentable, pero la rentabilidad no es inmediata. Las empresas que quieren entrar en el mercado internacional necesitan tiempo para establecer relaciones comerciales sólidas, mejorar su capacidad de producción y cumplir con los estándares internacionales. Desde CAMEX, hemos observado que las empresas que invierten en certificaciones como las de comercio justo, orgánico o de café de especialidad, pueden obtener márgenes de ganancia más altos, pero esto requiere una inversión inicial considerable. La rentabilidad suele llegar a mediano o largo plazo, una vez que las empresas

inmediata o mediano/largo plazo?	logran un flujo constante de exportaciones y establecen su reputación en mercados extranjeros.
---	--

ANEXO N°5

PREGUNTAS	PRODUCTOR
1. ¿Desde cuándo Bolivia realiza exportaciones de café y cuáles son los mercados de destino principales?	Como productor de café en Los Yungas, he visto cómo ha cambiado la industria a lo largo de los años. Mi familia ha estado cultivando café por generaciones, pero empezamos a exportar hace unos 15 años cuando notamos que los mercados internacionales estaban interesados en el café de especialidad. Nuestros primeros compradores vinieron de Estados Unidos, que sigue siendo uno de nuestros principales mercados, pero ahora también vendemos a países como Alemania y Japón, donde la demanda por café de calidad es alta. Aunque no exportamos en grandes cantidades, hemos encontrado un nicho en el café de especialidad, donde podemos ofrecer precios más altos por lotes pequeños de alta calidad.

2. ¿Cuáles son los factores que destacan al café boliviano sobre los demás a su criterio?	El café de Bolivia tiene un perfil de sabor que no se encuentra fácilmente en otras partes del mundo. Cultivamos en altitudes de hasta 2,000 metros sobre el nivel del mar, lo que le da al café un cuerpo ligero con notas afrutadas y una acidez viva que es muy apreciada en mercados de café de especialidad. Además, en nuestra finca practicamos una agricultura orgánica y sostenible, lo que también agrega valor a nuestro café, ya que muchos de nuestros compradores internacionales buscan productos que respeten el medio ambiente. La autenticidad de nuestro producto también juega un papel importante. Al ser pequeños productores, podemos ofrecer un café más personalizado y con una historia única detrás, lo que es un atractivo para los consumidores que buscan productos con un origen claro y responsable.
3. ¿Cuáles considera usted que son las causas de que el café boliviano pese a su potencial ocupe el puesto 65 de las exportaciones de café tostado o descafeinado?	Como pequeño productor, el principal problema que enfrentamos es la falta de infraestructura y acceso a tecnología. Aunque producimos café de excelente calidad, no tenemos los recursos para procesarlo localmente a gran escala, lo que limita nuestras opciones de exportar café tostado o descafeinado. Además, no tenemos acceso fácil a financiamiento para invertir en máquinas de tostado o plantas de procesamiento. También es difícil competir con grandes países productores como Brasil o Colombia, que tienen economías de escala. A pesar de que nuestro café tiene un gran potencial, la falta de apoyo gubernamental y la falta de capacitación técnica nos impiden crecer más allá de la exportación de granos de café verde.

4. ¿Por qué cada vez es más difícil abastecer los mercados que demandan café? ¿Esto se debe a una competencia muy amplia o por productos sustitutos?	Creo que la competencia es un factor, pero también nos enfrentamos a desafíos propios. El cambio climático ha afectado nuestra producción, con patrones de lluvia impredecibles y temperaturas más altas que han cambiado las condiciones de cultivo. También hemos tenido problemas con enfermedades como la roya, que pueden reducir significativamente nuestra cosecha. La falta de inversión en tecnología moderna para combatir estos problemas nos deja en desventaja. Aunque los mercados siguen demandando café de especialidad, no siempre podemos satisfacer esa demanda debido a estos problemas. Además, el café boliviano todavía es relativamente desconocido en comparación con los cafés de otros países, lo que también limita nuestro crecimiento en mercados internacionales.
5. ¿Qué marcas bolivianas de café son más conocidas en el mundo para la exportación?	En mi experiencia, no hay muchas marcas bolivianas conocidas internacionalmente, ya que la mayoría de nosotros somos pequeños productores que vendemos a intermediarios. Sin embargo, hay algunas marcas que han logrado destacarse en mercados de nicho. Agrotakesi y Café Munaipata son buenos ejemplos de empresas bolivianas que han podido exportar directamente bajo sus propias marcas y han ganado reconocimiento en mercados de café de especialidad en Europa y Estados Unidos. En mi caso, no he desarrollado una marca reconocida, pero trabajo con lotes pequeños de café de alta calidad que exporto a tostadores de café de especialidad en el extranjero.

6. ¿Según sus conocimientos, cuál sería la causa porque la FECAFEB no ha implementado una exportación cooperativa entre los productores de café para aprovechar de mejor manera el convenio que Bolivia tiene con la UE?	Una de las razones principales es la falta de organización y la fragmentación entre los productores. En Bolivia, la mayoría de nosotros somos pequeños agricultores que trabajamos de manera independiente, lo que dificulta la coordinación para una estrategia cooperativa a gran escala. También enfrentamos problemas de infraestructura, y muchos de los productores no tienen acceso a financiamiento ni a capacitación técnica para mejorar sus procesos de producción. Aunque el convenio con la Unión Europea ofrece oportunidades, no todos los productores están bien informados o preparados para aprovecharlo. La FECAFEB podría desempeñar un papel más activo en la educación y el apoyo a los productores, pero necesitaría más recursos y apoyo gubernamental para implementar un modelo cooperativo eficiente.
7. ¿Qué tipo de internacionalización favorece a una empresa PYME y por qué considera usted	Para nosotros, los pequeños productores, la mejor opción es trabajar con intermediarios o cooperativas que nos ayuden a exportar nuestros productos. Es difícil para un pequeño productor manejar todos los aspectos de la exportación por sí solo, como la logística, el cumplimiento de normativas internacionales y la negociación con compradores extranjeros. Trabajar con un intermediario o una cooperativa que ya tenga experiencia en el mercado internacional nos permite enfocarnos en producir un café de alta calidad sin asumir todos los riesgos de la exportación. Además, de esta manera podemos empezar a conocer el mercado

que es la mejor opción?	extranjero y, con el tiempo, tal vez considerar una exportación directa cuando tengamos más recursos y experiencia.
8. ¿Cuál es la logística para efectuar una exportación de café exitosa y constante?	La logística comienza en la finca, con la recolección manual del café en su punto óptimo de maduración. Luego viene el procesamiento, donde el café se despulpa, se fermenta y se seca. Una vez listo, el café se almacena adecuadamente para mantener su frescura antes de ser transportado al puerto para su exportación. Es importante trabajar con un operador logístico de confianza que pueda garantizar que el café llegue a su destino en las mejores condiciones. En mi caso, trabajo con un exportador que se encarga de los trámites aduaneros y del transporte. Esto es crucial para asegurar que el café mantenga su calidad durante todo el proceso y que cumpla con las normativas internacionales, especialmente las fitosanitarias, que son muy estrictas en mercados como el europeo.

9. ¿Según su experiencia, usted considera que es rentable el negocio de la exportación de café, de ser así esta rentabilidad es inmediata o mediano/largo plazo?	El negocio de la exportación de café puede ser rentable, pero la rentabilidad no es inmediata. Para un productor pequeño como yo, es necesario invertir mucho tiempo y recursos en mejorar la calidad del café, obtener certificaciones como la orgánica o de comercio justo, y establecer relaciones de confianza con compradores internacionales. Al principio, los márgenes de ganancia pueden ser pequeños, pero a medida que uno se establece en el mercado y logra una mayor estabilidad en la producción y exportación, la rentabilidad puede aumentar a mediano o largo plazo. La clave es la paciencia y la inversión continua en mejorar la calidad del producto y en construir una reputación sólida en el mercado internacional.
--	---

10.-¿Qué tipo de apoyo gubernamental o institucional cree que sería más útil para ayudar a los productores a aumentar su competitividad en mercados internacionales?	Desde mi experiencia, sería extremadamente útil que el gobierno ofrezca más programas de financiamiento accesible para pequeños productores. Actualmente, es muy difícil obtener créditos o préstamos con tasas de interés razonables, lo que limita nuestra capacidad de invertir en mejoras tecnológicas, infraestructura o certificaciones que son esenciales para exportar a mercados exigentes. También sería valioso recibir capacitación técnica especializada, que incluya desde técnicas agrícolas avanzadas hasta conocimientos sobre normativas internacionales de exportación. Aparte de eso, un programa que facilite la organización de cooperativas o asociaciones fuertes podría ayudarnos a negociar mejores precios y acceder a mercados internacionales con más poder de negociación. Finalmente, la mejora en la infraestructura vial y de transporte es clave, ya que los costos logísticos elevados son una barrera importante para ser competitivos.
11.-¿Qué tan difícil es cumplir con las normativas internacionales (fitosanitarias, aduaneras, certificaciones) y cómo las maneja para	Cumplir con las normativas internacionales es uno de los mayores retos que enfrentamos como pequeños productores. Las exigencias en términos fitosanitarios son muy estrictas, especialmente en mercados como el europeo, y no siempre contamos con los recursos o el conocimiento para cumplir con ellas. Hemos tenido que aprender sobre la marcha y, en muchos casos, trabajar con intermediarios o exportadores que ya conocen bien estos procesos. Por ejemplo, certificaciones como orgánico o de comercio justo requieren un esfuerzo considerable en términos de documentación y seguimiento, y a menudo es costoso obtenerlas y mantenerlas. Para manejar estos desafíos, trabajamos estrechamente con expertos locales en

asegurar una exportación exitosa?	certificaciones y logística para asegurarnos de que todo se haga correctamente, aunque esto implique costos adicionales. Sin embargo, el cumplimiento es esencial si queremos seguir exportando a mercados premium que valoran la calidad y las prácticas sostenibles.
12.-¿Qué rol juegan los intermediarios o exportadores en su negocio y cómo han influido en la rentabilidad de sus exportaciones?	Los intermediarios juegan un papel crucial en nuestro negocio, especialmente porque la mayoría de los pequeños productores no tenemos la capacidad de manejar todos los aspectos de la exportación por nuestra cuenta. Trabajamos con exportadores que se encargan de los trámites aduaneros, el transporte y la negociación con los compradores internacionales. Esto nos permite enfocarnos en la producción y asegurar que el café que vendemos sea de la mejor calidad posible. Sin embargo, esto también tiene un impacto en la rentabilidad, ya que los intermediarios toman una parte significativa de las ganancias. Aunque este modelo no nos deja con grandes márgenes de ganancia, es la opción más viable para acceder a mercados internacionales sin asumir todos los riesgos operativos. En el futuro, sería ideal poder exportar directamente para maximizar nuestras ganancias, pero por ahora, los intermediarios son una necesidad.

13.-¿Cómo visualiza el futuro del café boliviano en los mercados internacionales y qué cambios cree que son necesarios para aumentar su presencia?	Veo mucho potencial en el futuro del café boliviano en los mercados internacionales, especialmente en el segmento de cafés de especialidad, donde ya tenemos un reconocimiento creciente por la calidad y el sabor único de nuestro producto. Sin embargo, para que Bolivia realmente aumente su presencia en el mercado global, necesitamos una mayor organización entre los productores. La creación de cooperativas o asociaciones fuertes que nos permitan agrupar volúmenes y negociar mejores precios es crucial. Además, es esencial que se invierta en la mejora de nuestra infraestructura, como caminos y transporte, para reducir los costos logísticos, que actualmente son muy elevados. También necesitamos más apoyo en términos de marketing internacional, para posicionar mejor el café boliviano y hacer que el mundo conozca nuestro producto. Si logramos resolver estos desafíos, creo que el café boliviano puede llegar a competir con los grandes productores y ganar una mayor cuota en los mercados más exigentes, como Europa y Estados Unidos.
--	--

ANEXO N°6

BANCO DE PREGUNTAS

- ¿Desde cuándo Bolivia realiza exportaciones de café y cuáles son los mercados de destino principales?
- ¿Cuáles son los factores que destacan al café boliviano sobre los demás a su criterio?
- ¿Cuáles considera usted que son las causas de que el café boliviano pese a su potencial ocupe el puesto 65 de las exportaciones de café tostado o descafeinado?
- ¿Por qué cada vez es más difícil abastecer los mercados que demandan café? ¿Esto se debe a una competencia muy amplia o por productos sustitutos?
- ¿Qué marcas bolivianas de café son más conocidas en el mundo para la exportación?
- Según sus conocimientos, ¿Cuál sería la causa porque la FECAFEB no ha implementado una exportación cooperativa entre los productores de café para aprovechar de mejor manera el convenio que Bolivia tiene con la UE?
- ¿Qué tipo de internacionalización favorece a una empresa PYME y por qué considera usted, que es la mejor opción?
- ¿Cuál es la logística para efectuar una exportación de café exitosa y constante?
- Según su experiencia, ¿usted considera que es rentable el negocio de la exportación de café, de ser, así esta rentabilidad es inmediata o mediano/largo plazo?
- ¿Cuánto es la merma de café anual al momento de realizar el despulpado?

- Según sus conocimientos, ¿a cuánto ascienden la producción y cuanto espera incrementarla para poder cubrir la demanda de un mercado internacional? ¿Tiene algún plan para incrementar esta producción?
- ¿De dónde surge la necesidad de exportar al mercado europeo?
- ¿Cuenta con personal capacitado para la logística y exportación del café, así mismo como para la negociación internacional?
- ¿Cuáles cree que son las ventajas que obtendría con la exportación de café?
- ¿Qué tipo de apoyo gubernamental o institucional cree que sería más útil para ayudar a los productores a aumentar su competitividad en mercados internacionales?
- ¿Qué tan difícil es cumplir con las normativas internacionales (fitosanitarias, aduaneras, certificaciones) y como las maneja para asegurar una exportación exitosa?
- ¿Qué rol juegan los intermediarios o exportadores en su negocio y cómo han influido en la rentabilidad de sus exportaciones?
- ¿Cómo visualiza el futuro del café boliviano en los mercados internacionales y que cambios cree que son necesarios para aumentar su presencia?