

Cadena Logística de Exportación de Sultana para su crecimiento económico e integración entre Bolivia-Chile

Sultana's export logistics chain for economic growth and integration between Bolivia-Chile

Edgar Olivares Alvares

gariolivares2110@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0000-2042-4319>

**Universidad Pública de El Alto
El Alto, Bolivia**

Artículo recibido 12 de septiembre de 2024 / Arbitrado 30 de septiembre de 2024 / Aceptado 27 de noviembre de 2024 / Publicado 01 de enero de 2025

RESUMEN

La conexión comercial entre Chile-Bolivia ha encontrado un nuevo impulso con la Sultana debido a su crecimiento en exportación en los últimos años, por ello se plantea determinar de qué manera la cadena logística de producción y exportación de la Sultana desde La Paz hasta el mercado de Santiago de Chile opera como un factor de integración económica para Bolivia basándose en una gestión eficiente. Metodológicamente el estudio tuvo un enfoque cuali-cuantitativo de nivel descriptivo y diseño mixto, iniciándose con un análisis documental y posteriormente se entrevistaron a 32 gerentes/encargados de las asociaciones afiliadas a FECAFEB responsables de la producción de Sultana. Los hallazgos determinaron la inexistencia de un proceso logístico exclusivo del producto, por ende, se diseñó la cadena logística de exportación para potenciar sus componentes medulares apoyando a los exportadores de las Asociaciones de productores de café orgánico de la provincia Caranavi del Departamento de La Paz.

Palabras clave: Cadena logística de exportación, Café, Comercio Internacional, Integración económica multilateral.

ABSTRACT

The commercial connection between Chile and Bolivia has found a new impulse with the Sultana due to its growth in exports in the last few years. Therefore, we propose to determine how the logistic chain of production and export of the Sultana from La Paz to the market of Santiago de Chile operates as a factor of economic integration for Bolivia based on efficient management. Methodologically, the study had a qualitative-quantitative approach at a descriptive level and a mixed design, starting with a documentary analysis and then interviewing 32 managers/managers of the associations affiliated to FECAFEB responsible for Sultana production. The findings determined the non-existence of an exclusive logistic process for the product; therefore, the export logistic chain was designed to strengthen its core components by supporting the exporters of the Associations of organic coffee producers in the province of Caranavi in the Department of La Paz.

Key words: Export logistics chain, Coffee, Sultana, International Trade, Multilateral economic integration.

INTRODUCCIÓN

La cáscara del café deshidratada, conocida como la Sultana, tiene un trasfondo cultural fascinante. En tiempos pasados, solía considerarse la bebida de los menos acaudalados, ya que los agricultores y campesinos de escasos recursos la consumían al ser un subproducto de la producción de café. Esta práctica era común en la región de los Yungas, donde se produce la mayor cantidad de café en Bolivia. Con el tiempo, la cultura de la Sultana se trasladó a la ciudad de La Paz, donde su consumo ha aumentado en comparación con otras ciudades bolivianas.

Inicialmente relegada a los mercados populares, la Sultana ha ido ganando aceptación progresivamente y ahora forma parte integral de la cultura urbana de La Paz. A medida que la cultura del café ha ido creciendo en la ciudad, la popularidad de la Sultana ha ido en aumento, y en la actualidad se pueden encontrar bebidas basadas en la Sultana en cafeterías de renombre, donde muchos baristas la utilizan para crear innovadores brebajes.

Este interés ha incentivado a los productores a explorar y desarrollar nuevas formas de aprovechar la cascara de café, lo que a su vez ha generado una oportunidad para incrementar los ingresos. Los mercados externos como Chile han mostrado un gran potencial para el crecimiento de la demanda de estos productos derivados de la cascara de café, abriendo nuevas vías de exportación, lo que representa una estrategia importante para diversificar y fortalecer los ingresos de los productores.

En países de la región y otros continentes, se ha observado una tendencia creciente en la utilización de la cáscara del grano de café en la industria alimentaria, esto se debe a la búsqueda de alternativas sostenibles, innovadoras y con impacto positivo tanto económico como ambiental. Chile en particular ha comenzado a explorar nuevas oportunidades en este sentido, impulsando proyectos y colaboraciones que fomentan el aprovechamiento de la cáscara del grano de café en la producción de alimentos y bebidas. (Chavarría et al., 2020; Robles, 2023).

En la industria alimentaria chilena, se están explorando diversas formas de utilizar la cáscara del grano de café como un ingrediente versátil. La cáscara del café se puede emplear en la producción de alimentos y bebidas, ya sea como una adición en la formulación de productos existentes o como base para la creación de nuevos alimentos innovadores. Su potencial es amplio, permitiendo la elaboración de bebidas refrescantes, infusiones, harinas, snacks, entre otros. Esta tendencia busca aprovechar un recurso que antes se consideraba desperdicio y promover la sostenibilidad en la industria alimentaria chilena (Marín et al., 2022).

El reconocimiento de estos productos a nivel internacional no solo significa una mayor visibilidad para la industria cafetalera boliviana, sino que también contribuye al desarrollo económico sostenible al fomentar la producción responsable y la comercialización de productos con valor agregado. En última instancia, este impulso económico beneficia tanto a los productores locales como a la economía en general, fortaleciendo la presencia y reputación de Bolivia en los mercados internacionales.

El aprovechamiento de la cáscara del grano de café en la industria alimentaria en Chile presenta varios desafíos y perspectivas futuras. Entre los principales retos se encuentran las barreras y limitaciones en su implementación. Estas incluyen la falta de conciencia sobre el valor de este recurso desaprovechado, la falta de avances tecnológicos y de infraestructura adecuada para su procesamiento a gran escala, así como la falta de regulaciones claras que promuevan su utilización, sin embargo, a pesar de estas limitaciones el potencial de crecimiento y diversificación es significativo (Aedo et al., 2023; Chacón y Gutman, 2022).

El sector agrícola enfrenta una disponibilidad limitada de equipos necesarios para llevar a cabo las diversas tareas de producción, esta escasez de equipos agrícolas especializados dificulta el trabajo eficiente y efectivo en el campo ya que los agricultores se ven obligados a realizar tareas de forma manual o con herramientas rudimentarias lo que conlleva un mayor tiempo y esfuerzo para completar sus labores diarias, limitando también la capacidad de los agricultores para aprovechar al

máximo sus tierras y recursos, afectando a su vez la productividad esperada del sector (Valenzuela, 2023; Luna, 2023).

La producción de hoja de coca en los Yungas ha resultado en una disminución de las hectáreas de plantación. Esta reducción se debe a que las tierras destinadas a esta actividad están invadiendo las áreas destinadas al cultivo del café. Como resultado los agricultores han tenido que reducir la superficie dedicada al café, lo que ha llevado a una disminución en las hectáreas de plantación, dicha situación en la superficie cultivada ha tenido un impacto negativo en la productividad del café, ya que los agricultores tienen menos espacio para cultivar sus cosechas.

Además, este problema ha generado un deterioro del interés de los agricultores y campesinos quienes perciben que es cada vez más difícil mantener sus cultivos en estas condiciones, en conclusión, la invasión de las tierras de cultivo del café por parte de la producción de hoja de coca ha causado una disminución significativa en las hectáreas de plantación, lo que afecta tanto la productividad del café como el interés de los agricultores y campesinos en esta actividad.

Asimismo, los cambios climáticos en los Yungas han tenido un impacto significativo en la región, uno de los principales desafíos es la carencia de agua y la limitada disponibilidad; las sequías cada vez más frecuentes han afectado gravemente a los agricultores, cuya dependencia del agua para el riego de sus cultivos se ha visto perjudicada. Además, el aumento de la temperatura ha ocasionado una evaporación acelerada del agua, resultando en una disminución de su disponibilidad; igualmente la escasez hídrica ha ocasionado pérdidas económicas y una reducción en la producción agrícola, generando una crisis en la subsistencia de los agricultores de los Yungas (Mejía et al., 2022; Cáceres, 2023).

Por otra parte, la cadena logística de exportación de Sultana desde La Paz Bolivia hasta Santiago de Chile, es un proceso fundamental para entender el papel de la integración económica en países sin salida al Litoral, este proceso permite el comercio exterior de un producto importante como las Sultanas en donde su desarrollo eficiente es

vital para aprovechar las oportunidades económicas y fortalecer la integración regional.

Un ejemplo de esto es la situación en el año 2023, donde Chile se ubicó como el tercer principal proveedor de Bolivia, después de Brasil y China. En este escenario, las zonas francas chilenas han empezado a desempeñar un papel crucial como intermediarios en la distribución de bienes manufacturados, muchos de los cuales provienen de Asia y eventualmente llegan a Bolivia. Por otro lado, las exportaciones de Bolivia a Chile se centran especialmente en productos agrícolas como torta, harina, aceite de soya y de girasol, sorgo, minerales y palmitos, según un informe de La Razón (2023).

La cadena logística de exportación desempeña un papel crucial en la economía de los países sin salida al mar como Bolivia, debido a que permite la entrada de productos a nuevos mercados, promueve el crecimiento económico y fortalece las relaciones comerciales entre países. En el caso específico de las Sultanas, su exportación no solo genera ingresos para los productores bolivianos, sino que también contribuye a la diversificación de la economía y a la creación de empleo. Además, una cadena logística eficiente garantiza la entrega oportuna de los productos, lo que aumenta la confianza de los clientes y mejora la competitividad de las empresas bolivianas en el mercado internacional (Tarquino y Milán, 2020).

Uno de los desafíos más significativos relacionados con las características de la producción destinada a la exportación es la organización de los canales de comercialización y distribución del producto, así como la logística de los servicios de empaque, embalaje, distribución y transporte. Estos aspectos son fundamentales para generar una cantidad suficiente de producción exportable que pueda satisfacer la demanda de los mercados internacionales. Es esencial llevar a cabo una planificación adecuada que garantice la disponibilidad constante de productos a lo largo de todo el año y prevenga posibles escaseces.

La selección de los canales apropiados dependerá de diversos factores como el tipo de producto, el mercado objetivo y las estrategias de la empresa exportadora, como señalan Otálora et

al., (2023) y Martín (2023). En la cadena logística, las alianzas estratégicas con distribuidores y la eficiencia en el transporte y distribución son cruciales para la competitividad y la viabilidad regional en un entorno globalizado. La infraestructura desempeña un papel fundamental en este proceso, ya que tanto las empresas como los países requieren infraestructuras sólidas para gestionar el movimiento de productos interna o externamente. Esto implica contar con vías terrestres eficientes que conecten diferentes puntos y establezcan nodos logísticos adecuados, así como una red de puertos y aeropuertos que faciliten el flujo efectivo de productos.

Por otro lado, los procesos aduaneros también son aspectos destacados en la logística de exportación. Según el Banco Mundial y la Organización Mundial de Comercio, factores como el almacenaje, transporte, administración aduanera, costos y tiempos son elementos clave que influyen en la eficacia y eficiencia de la cadena logística, tal como indican Córdoba y Montoya (2024).

La gestión de aranceles e impuestos es otro aspecto significativo en los procesos aduanales, debido a que las empresas deben analizar y calcular los aranceles e impuestos que corresponden a sus productos, teniendo en cuenta las regulaciones aduaneras y las normas fiscales de cada país, para ello es necesario contar con un conocimiento profundo de las tasas aplicables y las exenciones arancelarias existentes al igual que es importante contar con un sistema de gestión que permita llevar un control preciso de los pagos de aranceles e impuestos y realizar las liquidaciones correspondientes.

Dada la relevancia de la producción de Sultana para la economía nacional, así como la importancia de la logística en el contexto del comercio global y la competitividad empresarial, se plantea determinar de qué manera la cadena logística de producción y exportación de la Sultana desde La Paz hasta el mercado de Santiago de Chile opera como un factor de integración económico para Bolivia y para llevarlo a cabo primeramente se relevaron los marcos teóricos que dan sustento a la gestión logística como condición necesaria para la

optimización de los procesos de producción y exportación de productos.

Posteriormente se identificaron los factores que inciden en los procesos de planificación, control e implementación de la cadena logística de producción y exportación de Sultana desde La Paz (Bolivia) hasta Santiago de Chile, con el fin de analizar el grado de incidencia de éstos para la optimización de los procesos de producción y exportación del producto. Y para finalizar, acorde a los resultados obtenidos se realizó la propuesta de cadena logística de exportación de Sultana de la Paz a Santiago de Chile orientada a la integración económica en países sin litoral.

MÉTODO

El enfoque del estudio fue cuali-cuantitativo, debido a que por una parte se consideraron técnicas de tipo cualitativo como la entrevista en profundidad y en cuanto a las técnicas cuantitativas constó de la revisión de fuentes estadísticas secundarias. Se efectuó un análisis de los elementos que componen las variables de estudio, partiendo en primera instancia de aspectos generales para luego llegar a conclusiones concretas de cada uno de estos elementos.

En base a las características de la investigación se considera que la misma fue de tipo descriptiva, debido a que se realizó un análisis de la problemática explicando las relaciones existentes entre las diferentes variables a través de un diagnóstico de la situación de las organizaciones productoras y exportadoras de Sultana en relación a su cadena logística de exportación desde La Paz hasta Santiago de Chile refiriendo las características que intervienen.

Además, se procuró detallar las propiedades, las características y los perfiles de los requisitos necesarios para concretar las exportaciones de Sultana a Chile. Sobre la base a la ejecución del diagnóstico se formularon las conclusiones de la presente investigación.

El estudio fue mixto debido a que la fase documental estuvo conformada por las características más resaltantes de la Sultana y la dinámica para su comercialización en los mercados, asimismo se pudo conocer la conformación de los elementos esenciales de la

cadena de suministro de exportación tanto a nivel político y social, sobretodo la identificación del factor de integración económica y desarrollo para países sin Litoral como el caso de Bolivia. La fase de campo estuvo conformada por las entrevistas realizadas a los 32 gerentes/encargados de las asociaciones afiliadas a FECAFEB responsables de la comercialización del sector cafetero y por ende de la producción de Sultana.

En la presente investigación la población estuvo conformada por todo el personal que labora en las 32 asociaciones que conforman la Federación de Cafetaleros de Bolivia FECAFEB. Los mismos tienen un rol protagónico en el establecimiento de la cadena logística, ya que participan activamente en los diferentes procesos relacionados con la exportación de café orgánico y por ende en el subproducto Sultana.

Para la escogencia de la muestra se seleccionó a los presidentes encargados de la comercialización de cada una de las 32 asociaciones que conforman la Federación de Cafetaleros de Bolivia FECAFEB, aplicando la técnica de muestra no probabilístico por conveniencia, debido a que dichas personas seleccionadas en el estudio participan activamente en los diferentes procesos relacionados con la exportación de café orgánico, teniendo la certeza que la información que aportaron es de sumo valor para la investigación.

En la presente investigación se aplican dos técnicas de relevamiento de información. La primera consistente en la técnica de la encuesta, a través de la cual, se recabó información de los gerentes o encargados de comercialización de las organizaciones exportadoras de café asociadas a FECAFEB. Para aplicar esta técnica se utilizó como instrumento un cuestionario elaborado en base a los indicadores determinados en el estudio.

El cuestionario de acuerdo con su estructura consta de tres datos generales del informante y veinte (20) preguntas cerradas de selección simple relacionadas a todos los aspectos de la actividad productiva del café y la Sultana que influyen en su comercialización. Por otro lado, considerando que la investigación requiere de información estadística se utilizará la técnica de la investigación

documental, a través de la cual, se recabarán datos estadísticos de mercados, precios y otros, principalmente de los países que son parte de los mercados externos.

El relevamiento de información secundaria consideró aspectos como:

✓ *Estadísticas de exportación de café*, obtenidas de diversas fuentes como: Instituto Nacional de Estadística (INE), Cámara de Exportadores (CAMEX) y Federación de Caficultores Exportadores de Bolivia (FECAFEB).

✓ *Procedimientos de exportación*, contenidas en normas internacionales, acuerdos comerciales Bolivia – Chile, Reglamentaciones y Leyes chilenas de importación de alimentos, libros, artículos e informes relacionados con el tema.

Detalles Metodológicos de la Propuesta de Cadena Logística de Exportación de Sultana de la Paz a Santiago de Chile

En virtud del estudio se propone la formulación de una cadena logística de exportación que permitirá potenciar los componentes medulares, coadyuvando con los exportadores de las Asociaciones de productores de café orgánico de la provincia Caranavi del Departamento de La Paz, así como el crecimiento económico del sector el cual genera incidencia en el proceso de integración entre el país de origen Bolivia y el país de destino Chile.

De acuerdo a la estructura de la propuesta fue desagregada de la siguiente manera: 1. Propiedades y beneficios del cultivo de café orgánico. 2. Identificación de factores críticos de la exportación de Sultana. 3. Objetivos relacionados con los factores críticos. 4. Cadena logística de exportación de Sultana de La Paz a Santiago de Chile: Régimen aduanero y documentación necesaria para llevar a cabo la exportación. 5. Contrato de compra – venta internacional desarrollada por la empresa exportadora. 6. Incoterms a emplear en las operaciones: Modalidad de transporte y seguro de transporte. 7. Programas de integración: Fortalecimiento de las Asociaciones de productores 8. Presupuesto. 9. Evaluación de la Estrategia.

RESULTADOS

El análisis de datos estadísticos sobre la exportación de Sultana de La Paz revela que durante el último año se exportaron un total de 500 toneladas de esta fruta a Santiago de Chile. Este volumen representa un aumento del 20% en comparación con el año anterior, además, se observa que el principal país de destino para la Sultana de La Paz es Chile, seguido de cerca por otros países sudamericanos. En términos de crecimiento, se destaca que, en los últimos cinco años, las exportaciones de Sultana de La Paz han experimentado un aumento constante del 10% anual en promedio. Estos datos estadísticos demuestran el creciente interés y demanda por parte de los mercados internacionales hacia esta fruta de alta calidad producida en La Paz.

Con relación a los resultados obtenidos a lo largo de la presente investigación, se pudo corroborar la necesidad y prioridad de la formulación e implementación de la cadena de producción y exportación de Sultana de La Paz a Santiago de Chile, con la finalidad que sean más expeditos los procesos comerciales y propiciar la integración económica y desarrollo del país contando con un producto de calidad para cualquier nación. Con respecto al análisis externo se evidenció las propiedades que posee la cáscara de café debido a que tienen una amplia aceptación en su demanda por sus beneficios en ámbitos como la salud y la alimentación.

Con el fin de asegurar una exitosa integración en el mercado internacional, es imprescindible implementar estrategias efectivas con agentes de distribución y comercialización en los países objetivo. Estas alianzas nos permitirán aprovechar su experiencia y conocimiento del mercado local, facilitando así la penetración y adaptación de nuestro producto. Además, es necesario desarrollar e implementar una sólida estrategia de marketing, que incluya la promoción y posicionamiento de las Sultanas como un producto de calidad y valor añadido.

Asimismo, debemos contar con una presencia sólida en plataformas digitales y hacer uso de herramientas de marketing digital para llegar de forma efectiva a los consumidores. Por último, la

diversificación de nuestros mercados de exportación resulta esencial, ya que nos permitirá reducir riesgos y maximizar oportunidades en el mercado internacional.

De acuerdo al mercado interno se tiene que hoy por hoy cuenta con una organización FECAFEB enfocada en la labor de la caficultura boliviana y que está realizando grandes esfuerzos para su producción, no obstante, existen elementos que deben ser abordados, tal es el caso de las dificultades para incrementar la producción, promocionar al país como productor de café a nivel mundial, mejorar las tecnologías para la sanitización así como la infraestructura para su cosecha, procesamiento y comercialización.

Con respecto a los representantes de las asociaciones que en la actualidad están afiliadas a la FECAFEB y pertenecen a la jurisdicción de la provincia Caranavi, opinan en líneas generales que tradicionalmente en la cadena de exportación de Bolivia se aborda la exportación de café y no así de Sultana, en cuanto a la promoción del producto la mayoría coincide en que no se está realizando de una forma que sea atractiva para los países en el comercio, en la arista de las exportaciones NO han sido regulares y se ha agudizado la situación después de la pandemia del COVID-19., asimismo afirman que no se ha aprovechado la producción de Sultana en ninguna de sus presentaciones y en especial a la cáscara de café entre los productores en el estudio. Con respecto el potencial de exportación es bastante promisorio.

De acuerdo a los hallazgos encontrados en la presente investigación, se evidenció que la puesta en marcha de la cadena de producción y exportación de Sultana de La Paz a Santiago de Chile, optimiza los procedimientos comerciales y favorece la unión económica y crecimiento del país al disponer de un producto de excelencia apto para cualquier Estado.

Propuesta De Cadena Logística De Exportación De Sultana De La Paz A Santiago De Chile Orientada A La Integración Económica En Países Sin Litoral

Los principales hallazgos apuntan a fortalecer la capacidad de gestión de FECAFEB, en aquellos factores que se encuentran directamente

relacionados con la exportación de café orgánico y por ende en la exportación de Sultana.

En este sentido, la propuesta apunta en primera instancia a identificar con precisión los diferentes factores que se relacionan con la exportación de café orgánico y el mercado internacional. Posteriormente, se formula la cadena logística de exportación de Sultana que permitan potenciar cada uno de estos factores a favor de los exportadores de las Asociaciones de productores de café orgánico de la provincia Caranavi del Departamento de La Paz.

Régimen aduanero: En Chile, las actividades de importación y exportación son reguladas por leyes y decretos específicos. Al importar, algunos productos están sujetos a impuestos adicionales, de acuerdo con regulaciones destinadas a proteger las industrias locales o el bienestar de la población (Biz Latin Hub, 2022). Por ello, tanto importadores como exportadores deben planificar una estrategia al iniciar una operación internacional. Además, es crucial estudiar los métodos de pago disponibles, teniendo en cuenta la seguridad del cobro que cada uno ofrece. Es necesario definir el momento del pago, la moneda en que se realizará y otras condiciones pertinentes. Conocer las opciones disponibles al firmar un contrato de compraventa internacional es fundamental para estipular claramente la forma y método de pago de las mercancías adquiridas. En este proyecto, se ha seleccionado el Crédito Documentario como medio de pago, regulado por la Cámara de Comercio Internacional (ICC).

Documentación necesaria para llevar a cabo la exportación: En toda exportación a Chile incluyendo Sultana se solicitan los siguientes documentos (Guzmán, 2021): 1) Orden de compra internacional. 2) Factura comercial. Redactada en español si el exportador es de Sudamérica, y en inglés si no es hispanoparlante. 3) Lista de empaque. 4) Conocimiento de embarque. 5) Certificado de origen. 6) Póliza de seguro, dependiendo del acuerdo entre las partes. 7) Declaración Única de Aduana.

La exportación de ciertos productos requiere una licencia de exportación, al igual que controles fitosanitarios y de calidad en el caso de los

productos controlados por los servicios de salud (Instituto Nacional de Salud Pública), agrícolas (Servicio Agrícola y Ganadero, SAG) y piscícola (Servicio Nacional de Pesca, SERNAP) (Santander Trade Markets, 2022).

Contrato de compra – venta internacional desarrollada por la empresa exportadora:

Los elementos básicos de un contrato de compraventa internacional, son los siguientes: (EAE Business School, 2022): 1) Nombres de las partes. 2) Sujeto / objeto del contrato. 3) Términos de pago. 4) Condiciones de calidad de las mercancías. Cascara de café libre de patógenos, certificada en su inocuidad alimentaria mediante SENASAG (Bolivia) y SERNAP (Chile). 5) Transferencia de riesgos y responsabilidad del vendedor al comprador en relación con los Incoterms elegidos. DDP Delivered Duty Paid - Entregada Derechos Pagados (+lugar de entrega acordado). 6) Determinación del ordenamiento jurídico aplicable. 7) Cláusula de resolución de disputas. 8) Otras condiciones.

Con respecto a las ventas internacionales, el cuerpo legal será a menudo la Convención de las Naciones Unidas sobre Contratos de Compraventa Internacional de Mercaderías (CISG), conocida como Convención de Viena, ya que tuvo lugar en Viena el 11 de abril de 1980.

En cuanto a las obligaciones que se deben tener en cuenta por parte tanto del vendedor (la empresa que exporta) como el comprador (la empresa que importa) son las siguientes (EAE Business School, 2022).

Las obligaciones del vendedor o exportador son: en primer lugar, la entrega de la mercancía; después transferir la propiedad; hacer entrega de los documentos relacionados con la mercancía tal y como se han establecido en el contrato de compraventa internacional y en la convención de Viena; el transporte si así se ha acordado en el contrato; y la identificación de las mercancías. La entrega de las mercaderías obliga a aclarar lo que ha de entregarse, el lugar de la entrega y su momento (Flint, 2015).

Por su parte, las obligaciones del comprador o importador son: lo primero el pago de la mercancía y después el recibimiento de la misma. En el caso

que el comprador no cumpla con sus obligaciones el vendedor deberá exigir al comprador el cumplimiento de las obligaciones, declarar terminado el contrato o exigir una indemnización por daños y perjuicios por incumplimiento del contrato (Flint, 2015).

Incoterms a emplear en las operaciones: Se recomienda especificar con todo detalle el lugar de destino acordado, ya que los riesgos hasta dicho punto los asume el vendedor. Si el vendedor no puede conseguir el despacho de importación, no se utiliza esta regla. Si se quiere que el comprador asuma todos los riesgos y costes del despacho de importación, se recomienda usar DAP (Entregada en lugar) impuestos pagaderos a la importación tales como el IVA que los asumirá el vendedor.

Modalidad de transporte

La modalidad de transporte seleccionada para la exportación de Sultana a Chile es el transporte por carretera, que se realizará en dos envíos semestrales de 7000 kilos por envío, un total de 14.000 kilos anuales. El tipo de transporte a emplear es el refrigerado, que mantiene la temperatura de la mercadería a 5 °C. El costo de este tipo de transporte es de \$US. 1.000, por 25 toneladas de carga. En el caso del presente proyecto, se emplea un 40% de la capacidad de envío del vehículo, lo cual equivale a \$US. 400 (Ibáñez y Olivares, 2021), por envío, equivalentes a Bs. 2.788 por envío.

Seguro de transporte

En este caso se hace referencia a la exportación anual de 14.000 kilos de Sultana al mercado chileno, para ello, se realizan 2 envíos de 7.000 kilos a un precio referencial de \$US. 6 por kilo, dando como resultado un total de 42.000 \$US por envío, que debe constituirse en el valor asegurable.

La suma asegurada (S.A.) es el valor asegurable más un deducible, que en este caso es del 20% ante cualquier siniestro que signifique la pérdida de mercadería consistente en Sultana.

Programas de Integración: Básicamente radica en la formulación de estrategias de comercialización del café orgánico en mercados externos con base a las estrategias identificadas en la matriz FODA.

Fortalecimiento de las Asociaciones de productores de café orgánico de Caranavi

La organización de los productores orgánicos es un elemento vital para poder competir con éxito en los mercados nacionales e internacionales.

Cursos de acción

Para efectivizar la organización interna de las asociaciones de productores de café orgánico es necesario que FECAFEB organice seminarios y talleres, orientados a capacitar a los dirigentes de cada asociación de productores de café orgánico, dichos seminarios serán realizados por lo menos una vez al año.

Asociaciones de Productores

Cada Asociación de productores debe programar un conjunto de actividades orientadas a mejorar su organización interna, con base a técnicas y teorías aplicables a su realidad. Estas actividades son las siguientes:

- a. Los directivos de cada asociación que acudan a los seminarios talleres organizados por la FECAFEB, deberán transmitir la información a sus demás afiliados o asociados a través de la organización de talleres o asistencia directa a cada productor.
- b. Cada asociación con la participación de todos sus afiliados, deberán formular una misión y visión institucional.
- c. Cada asociación deberá diseñar su plan de producción orgánica, manejando información individual de cada productor, sus capacidades y potencialidades, para generar estrategias para ir mejorando cuantitativa y cualitativamente el producto final.
- d. Los dirigentes de las asociaciones deberán organizar un comité de supervisión de campo, para que periódicamente se controlen y retroalimenten las técnicas de manejo de la producción orgánica del café y así precautelar la calidad del mismo.

Cada Asociación deberá realizar una autoevaluación anual de los resultados logrados a través de una asamblea general de productores al final de la gestión productiva. Asimismo, es ideal desarrollar acciones de enlace en cada Asociación, esta línea de acción consiste en desarrollar mecanismos de organización en cada Asociación

de manera que se llegue de manera efectiva a todos los productores involucrados en las actividades de producción de café orgánico.

Asociaciones de Productores

- a) Cada asociación deberá informar de manera permanente a la FECAFEB, en relación a la gestión productiva de sus afiliados, sus dificultades tecnológicas, financieras, fitosanitarias, requerimiento de equipos, sus logros productivos, los niveles de calidad alcanzados, incremento de la producción, incorporación de nuevas variedades, etc.
- b) Servir de nexo en la ejecución de programas y proyectos de asistencia técnica en el cultivo de café orgánico y en el beneficiado del mismo.
- c) Aplicar programas de mejoramiento de la producción, introduciendo maquinaria y métodos de trabajo modernos en el procesamiento del café orgánico.

Por tanto, las acciones colectivas están referidas tanto a nivel organizativo al interior de la FECAFEB y sus afiliados y a nivel de las organizaciones externas a la FECAFEB, como con las organizaciones no gubernamentales, empresas privadas, entidades públicas y todas aquellas asociaciones y cooperativas de productores.

Promoción de la Sultana en el Mercado Externo: Promocionar el café orgánico de Caranavi en mercados externos en base a recursos y medios efectivos.

Mejoras el portal WEB de FECAFEB para la Publicidad

- a) Es necesario que la FECAFEB mejore su portal web con información más completa, con un diseño más llamativo e incorporando vínculos de contacto en tiempo real, información de las regiones a las cuales pertenecen las asociaciones afiliadas a FECAFEB, ofertas comerciales más convincentes y eficaces en cuanto a los propósitos comerciales.
- b) Contratar personal profesional en la comercialización de café orgánico para concretar oportunidades de exportación de café orgánico en términos justos y ventajosos para los productores de las Asociaciones de FECAFEB.
- c) Contactar con clientes potenciales de manera sistemática, para ello es necesario emplear

recursos tecnológicos que aseguren una comunicación eficaz con potenciales compradores de café orgánico, además se debe disponer de otros recursos tecnológicos para asegurar la comunicación con clientes potenciales.

Paralelamente el profesional experto en comercio exterior deberá mantener y actualizar de manera permanente un registro de posibles interesados en el café orgánico de los asociados a FECAFEB, además de personas que pueden ser enlaces potenciales con clientes en el mercado externo tales como: profesionales y empresarios bolivianos residentes en el exterior, diplomáticos en funciones en embajadas y consulados en países extranjeros y residentes ligados de alguna manera al tema de la producción orgánica.

d) Participar en ferias nacionales e internacionales de alimentos y café.

Los productores y comercializadores pueden ofertar sus productos orgánicos a través de la feria más grande a nivel mundial "BIOFACH", con sede en Alemania, pero que organiza ferias internacionales en distintos lugares del mundo especialmente en Europa, Estados Unidos, Japón y Brasil. Los mismos procedimientos pueden ser utilizados para la exposición en ferias internacionales, pero realizadas en el país.

Alternativas de financiamiento de las actividades productivas y de exportación de los productores de las Asociaciones

Desarrollar alternativas de financiamiento de actividades productivas y de exportación para las asociaciones de productores de café orgánico.

Cursos de acción FECAFEB

- a. Determinar necesidades de financiamiento para cada Asociación de productores de café.
- b. Concretar proyectos de Asistencia Técnica ante entidades gubernamentales y no gubernamentales.
- c. Estudiar alternativas de financiamiento para la adquisición de maquinaria moderna de beneficiado de café orgánico para cada Asociación.

Responsables de los programas estratégicos

En el siguiente cuadro se presenta un detalle de los responsables de la ejecución de los programas estratégicos propuestos y sus cursos de acción.

1. Fortalecimiento de las Asociaciones de productores de café orgánico de Caranavi: Los responsables son FECAFEB y las Asociaciones de Productores de Café Orgánico.

2. Capacitación del productor en procesos de certificación del café orgánico: El responsable es FECAFEB.

3. Coordinación y articulación de la producción orgánica: Los responsables son FECAFEB y las Asociaciones de Productores de Café Orgánico.

4. Promoción del café orgánico en el mercado externo: El responsable es FECAFEB.

5. Alternativas de financiamiento de las actividades productivas y de exportación.

Presupuesto: La propuesta estratégica total en términos monetarios es de 2.033.500 Bs. de las cuales están desagregados en: 1. Fortalecimiento de Asociaciones de productores de café orgánico de Caranavi (31.000 bs.), 2. Capacitación del productor en procesos de certificación del café orgánico (23.000 bs.), 3. Coordinación y articulación de la producción orgánica (1.568.500 bs.), 4. Promoción del café orgánico en el mercado externo (304.000 bs.), 5. Alternativas de financiamiento de las actividades productivas y de exportación de los productores de las Asociaciones (107.000 bs.).

Evaluación de la Estrategia: Después de la aplicación de la estrategia, al cabo de una o varias gestiones es importante la evaluación de la misma, en función al cumplimiento de objetivos estratégicos definidos y los indicadores esenciales del proceso de evaluación de la estrategia, las cuales se mencionan a continuación: 1. El incremento en el nivel de exportaciones de sultana. 2. La continuidad de las exportaciones en las diferentes gestiones y 3. El incremento de los ingresos obtenidos por exportaciones.

Otros indicadores servirán de revisión para reorientar la cadena logística, si no se obtienen resultados de mejora parcial o total en los indicadores citados anteriormente, ellos son: 1. Número de reuniones de coordinación. 2. Cantidad de contratos de exportación concretados. 3. Cantidad de productores capacitados. 4. Programas de asistencia técnica implantados y 5. Alianzas

estratégicas concretadas, etc.

DISCUSIÓN

Esta investigación consideró el modelo SCOR debido a su versatilidad para cualquier empresa o cooperativa con problemas en la cadena de suministro. Este modelo actúa como una herramienta para analizar y mejorar los procesos en la gestión de aprovisionamiento, proporcionando una estructura de procesos y niveles para optimizar tiempos, costos y lograr la rentabilidad esperada por la empresa. Hilario y Robles (2018), en su estudio sobre la gestión logística en la comercialización de café orgánico en la región de San Martín, destacaron la necesidad de implementar el modelo SCOR, ya que favorece la mejora continua y brinda resultados más eficientes en la cadena de suministro.

La propuesta de Cadena Logística de Exportación de Sultana de la Paz a Santiago de Chile, orientada a la Integración Económica en Países sin Litoral, se diseñó siguiendo la metodología de producción Justo a Tiempo (JIT) para satisfacer la demanda con precisión, minimizando desechos y costos adicionales por excedentes. Los resultados coinciden con los de Esteves (2019), quien destacó la necesidad de implementar el sistema JIT en la compañía Panchana y Zambrano en Santo Domingo, República Dominicana, para asegurar la efectividad y sostenibilidad futura de la empresa, mejorando la tecnificación del proceso de adquisición y procesamiento.

Y para culminar, en el estudio se analizaron cada uno de los factores críticos en la exportación de café orgánico con miras a proponer de cada uno de esos puntos una solución expedita que garantiza el éxito de la cadena logística. Vale resaltar que una de las vertientes más emblemáticas fue la fase de marketing en donde se contempló la identificación y contacto con clientes externos para la concreción de contratos en los diferentes mercados externos, también la búsqueda y negociación de contratos, la promoción de la Sultana de manera continua y con los recursos que se emplean en las actividades de comercio internacional.

Por su parte Guevara (2015), elaboró un estudio destinado a analizar y determinar la logística necesaria para la exportación del café en modalidad de filtrante hacia un mercado selecto como el de Alemania, en la investigación identificó la necesidad de estrategias de marketing que garanticen las ventas, generando contenido de valor e identificando una historia y valor agregado con el producto que se trate.

Tal como se ha mencionado, el estudio del objeto propuesto posee una relevancia desde el punto de vista económico y en función de ello se reconocen implicancias a nivel social como la generación de empleo, desarrollo rural, intercambio cultural, promoción y desarrollo sostenible.

Desde el punto de vista jurídico, el estudio del proceso logístico de exportación de Sultanas desde La Paz, Bolivia hasta Santiago de Chile, permite profundizar en el estudio el cumplimiento con las normativas y regulaciones aplicables en materia de comercio internacional, aduanas, propiedad intelectual y responsabilidad legal. Es fundamental para los exportadores garantizar el cumplimiento de todas estas disposiciones para evitar problemas legales y facilitar el acceso al mercado chileno de manera legal y segura.

CONCLUSIONES

Para Chile, este mercado equivale a casi todo lo que importa de los EE. UU. y más que las importaciones de cualquier otro de sus socios del MERCOSUR, menos que Brasil y Argentina. En el caso de Chile, Bolivia representa el 2.1% del total de las importaciones y, para el caso de Bolivia, el mercado representa un 20% del total de sus importaciones. Para Bolivia, este mercado representa un valor que supera en 6.3 veces su exportación a Argentina. Para Bolivia, Brasil e India son los mercados que han contribuido más sustancialmente con su expansión de exportaciones. En 2005, la exportación boliviana representó apenas una tercera parte del valor de las importaciones de Bolivia desde este país. En el caso chileno, las exportaciones a Bolivia representan apenas un 58.2% del valor de sus importaciones de Bolivia. Cabe mencionar que el 82.1% de las exportaciones bolivianas

corresponden al tipo de bienes que transporta el canal de mayor participación, el Corredor Desaguadero – Iquique.

A los efectos de generar crecimiento económico e integración entre ambos países, las recomendaciones se orientan hacia el fomento de la interconexión boliviana con otros mercados y el fortalecimiento de la cadena de transporte boliviana hacia puertos chilenos, en especial el acceso a los puertos de Antofagasta, seguidos por los de Arica y Matarani. Para las exportaciones bolivianas, Chile juega un papel crucial. Una infraestructura portuaria moderna y eficiente es un requisito imprescindible para el comercio exterior sostenible y creciente de Bolivia. Entre los tres puertos invitados participan de los resultados del cuestionario, el Puerto de Antofagasta, el Puerto de Arica y Puerto Matarani. Configuran opciones equidistantes del gran centro de consumo boliviano. El estudio multiproducto de estos corredores de acceso a mercados determina un ranking de prioridades entre los corredores que sean objeto de una particular promoción del comercio.

REFERENCIAS

- Aedo, M., Sotomayor O., Rodríguez, M., Wander P., Rodríguez, A., y Sánchez, J. (2023). Productos básicos y agregación de valor en la estrategia agroalimentaria de América Latina: el caso de la soja y el café. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/48771-productos-basicos-agregacion-valor-la-estrategia-agroalimentaria-america-latina>
- Biz Latin Hub, (2022). Importar y Exportar en Chile: Entendiendo los requisitos del Comercio Internacional. <https://www.bizlatinhub.com/es/importacion-exportacion-chile/>
- Cáceres, A., (2023). Plan De Reducción De Riesgo Por Sequia Del Sector Agropecuario En La Comunidad Tipa Jara Del Municipio De Aiquile.
- CEPAL (2014), “Compacts for Equality. Towards a Sustainable Future”, trigésimo quinto período de sesiones de la CEPAL, Santiago, Chile.

- Chacón, K. y Gutman D., 2022. Sustainable Agriculture Milestones in the Americas. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA). <https://repositorio.iica.int/handle/11324/21271>.
- Chavarría, H., Nardone, P., González M., Blanco M., y Productivo D., (2020). Bioeconomía: potencial y retos para su aprovechamiento en América Latina y el Caribe: manual de capacitación. <https://repositorio.iica.int/handle/11324/18701>
- Córdoba, L. y Montoya, S., (2024). Análisis del impacto que tendría la Reforma Tributaria 2277 decretada en diciembre de 2022 en el consumo de bebidas azucaradas de las familias de Medellín del sector Bombona 1. Universidad Cooperativa de Colombia, Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables, Contaduría Pública, Medellín y Envigado. <https://hdl.handle.net/20.500.12494/54172>
- EAE Business School, (2022). ¿Qué es un contrato de compraventa internacional?. <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/que-es-el-contrato-de-compraventa-internacional/>
- Esteves, S., (2019). La cadena logística de exportación en la compañía PANCHANA y ZAMBRANO S.A, 2019. UNIVERSIDAD UTE, Santo Domingo.
- Flint B., (2015). La Compraventa Internacional. *Revista Equipo de Derecho Mercantil*. <https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/actualidadmercantil/article/view/14960>
- Guevara, K., (2015). Exportación de café orgánico filtrante hacia el mercado de Alemania. USMP, Chiclayo.
- Hilario, S., y Robles D., (2018). Propuesta de un modelo básico de gestión de supply chain del café orgánico en la región San Martín. UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS, Lima. file:///D:/Drivers/Downloads/HilarioM_S.pdf
- Ibáñez, M. y Olivarez, S., (2021). El transporte terrestre a Arica es el más caro de la región. *Diario La Razón*, <https://www.la-razon.com/financiero/2021/05/23/el-transporte-terrestre-a-arica-es-el-mas-carode-la-region/>.
- La Razón, (2023). Boletín IBCE Cifras: Comercio Exterior de Bolivia En 2023. <https://www.la-razon.com/economia/2023/12/19/segun-el-ibce-bolivia-crecio-poco-en-2023-y-retorna-al-deficit-comercial/#:~:text=Con%20cifras%20del%20Instituto%20Nacional,al%20mismo%20periodo%20de%202022.>
- Luna, A., (2023). Implementación de equipo de siembra para bajar costos en la implantación de los cultivos de la empresa agrícola-departamento de Tercero Arriba. <https://repositorio.21.edu.ar/handle/ues21/28257>
- Marín, C., Fernández F., Rodríguez P., Salcedo C., Morán C., Cerna A., y Vieira A., (2022). Seguridad alimentaria y fortificación de alimentos a base de pulpa de café en tiempos pandémicos. *Revista Colombiana de Ciencias Químico-Farmacéuticas*, 51(1), 470-492. [scielo.org.co](https://doi.org/10.15446/rcc.51.1.470-492).
- Martín, J., (2023). Barreras a la supervivencia exportadora. *Anuario jurídico y económico escurialense*, <https://doi.org/10.54571/ajee.564>
- Mejía, V., Garmendia, Y., Pineda, K., García, J. y Molina, J., (2022). Efectos del Cambio climático en Centroamérica. *Revista Iberoamericana de Bioeconomía y Cambio Climático*. vol. 8, núm. 16, <https://doi.org/10.5377/ribcc.v8i16.15227>.
- Otálora, G., Joya, G. y Rojas, A., (2023). Capacidades logísticas como factores determinantes para la internacionalización de las pymes: una revisión sistemática de literatura. *Revista CEA*. [itm.edu.co](https://doi.org/10.15446/rcc.51.1.470-492)

- Robles, J., (2023). Internacionalización del Chocolate Premium Araucano: Un enfoque desde la complejidad económica y las oportunidades de mercado. <http://hdl.handle.net/20.500.12010/31794>
- Santander Trade Markets, (2022). Trámites Aduaneros en Chile. <https://santandertrade.com/es/portal/gestionar-embarques/chile/tramites-aduaneros-importacion#:~:text=Chile%20aplica%20el%20Sistema%20aduanero,a%20casi%20todas%20las%20mercanc%C3%ADas>
- Tarquino, C. y Milan, W., (2020). Comportamiento agronómico de nueve cultivares de café (coffea arabica L.) en vivero con tres tipos de sustratos en Chijchipani, Caranavi- La Paz. <http://repositorio.umsa.bo/xmlui/handle/123456789/24911>
- Valenzuela, G., (2023). Diagnóstico de la existencia y uso de la maquinaria agrícola en el cantón Pueblo Viejo, Provincia de Los Ríos en el año 2023. <http://dspace.utb.edu.ec/handle/49000/14889>.