



**AUMENTO EN LA COMPETITIVIDAD Y
CAPITAL HUMANO EN LOS GOBIERNOS
LOCALES DE LA REGIÓN DEL BIOBÍO**



CONGRESO
INTERNACIONAL
2023



VISIONANDO DESARROLLO ECONÓMICO SOSTENIBLE PARA LA REGIÓN DEL BIOBÍO

FRANKLIN DUARTE - PUCP

MODELO DE AGRICULTURA SOSTENIBLE: CAFÉ ORGÁNICO EN PERÚ, EL CASO COOPARM

TEMARIO DE LA PRESENTACIÓN

- 1.- Antecedentes
- 2.- Problemática hallada en la cooperativa
- 3.- Oportunidades y fortalezas ocultas
- 4.- Grupos de interés de la COOPARM
- 5.- Decisiones tomadas por la nueva gerencia
- 6.- Estructura orgánica funcional de la COOPARM
- 7.- Estrategias de marketing
- 8.- Resultados obtenidos
- 9.- Hoja de ruta de la COOPARM
 - Conclusiones



**COOPERATIVA
AGRARIA
RODRIGUEZ
DE MENDOZA**
COOPARM

ANTECEDENTES: UBICACIÓN DE LA COOPERATIVA AGRARIA RODRÍGUEZ DE MENDOZA (COOPARM)

DEPARTAMENTO DE AMAZONAS



<https://www.fundacionaquae.org/>



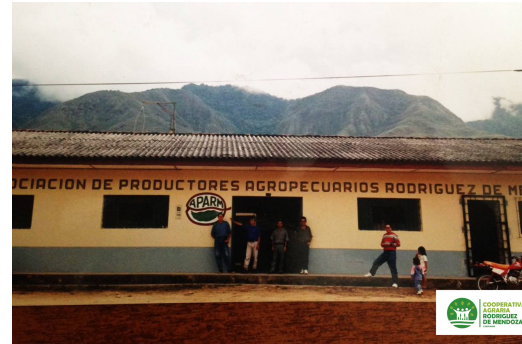
<https://es.wikipedia.org/wiki/>

Distritos de la provincia de Rodríguez de Mendoza



<https://www.familysearch.org/es/wiki/>

- En **1981**, testigo de los abusos cometidos por los comerciantes en esta región, el párroco provincial, **Padre José Antonio Rodríguez Arana (SJ)** (español) reunió a los productores para que se asocien.
- En **1990**, se fundó con 144 socios la Asociación de Productores Agropecuarios Rodríguez de Mendoza (**APARM**).
- En **1992**, empezaron a exportar su café indirectamente. En 1997, se supo que la APARM podía exportar directamente.
- En **1998**, gracias al apoyo de muchos socios, lo hicieron posible.
- En **2007** la Asamblea General de Socios decidió que **APARM** cambie su personalidad jurídica, transformándose en la **COOPARM**.



ANTECEDENTES



<https://www.facebook.com/59993718697>

- En agosto de **2011**, conocí a **Ramiro Alex Bocanegra Cepeda**.
- Fue mi alumno del curso Gestión del Comercio Internacional- Facultad de Administración y Contabilidad de la Universidad del Pacífico.
- Libro: Fundamentos de comercio internacional (compró). Era un estudiante competitivo. Requirió información del mercado (**Prochile**).
- En **2014**, ya egresado de la referida universidad, llegó a la COOPARM, invitado por el **Padre José Antonio** para asesorar en el área comercial, pues la cooperativa tenía un gran déficit financiero, al punto que se iba liquidar y él sería el liquidador.

- En agosto de **2017**, me tocaban vacaciones, pero el gerente de la COOPARM, Alex Bocanegra, me venía invitando desde el **2015** para hacer talleres de capacitación.
- Decidí ir y coordinamos el asunto con mi Departamento Académico para apoyar a la cooperativa, estos talleres podemos declararlos como actividades de RSU.
- Desarrollamos 2 talleres. Tema: Fundamentos de Agroexportación.



ANTECEDENTES – TALLER DE CAPACITACIÓN



PROBLEMÁTICA HALLADA EN LA COOPARM

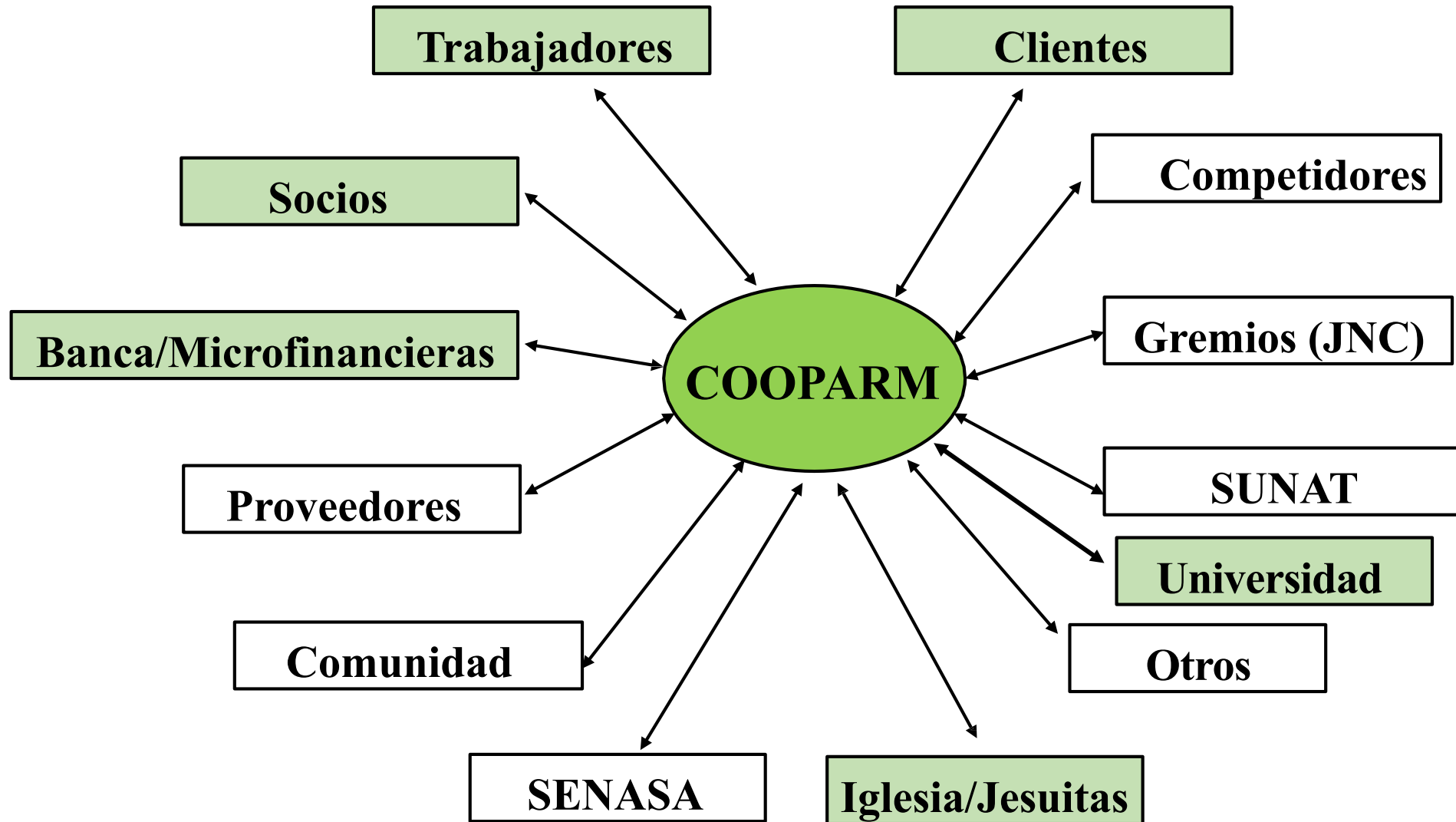
- **RECURSOS HUMANOS**: desorden y falta de control de personal.
- **ADMINISTRACIÓN**: falta de **identificación de los socios**, desconfianza elevada en los gerentes.
- **FINANZAS**: Inmanejable nivel de **deuda \$1.5 millones**, escasez de financiamiento y altos costos financieros.
- **MARKETING**: Falta de estudios de mercado, carencia de identidad de marca, inadecuado manejo de las cotizaciones y **precios cambiantes**.
- **LOGÍSTICA**: Lejanía de puntos de embarque internacional, altos costos de fletes locales e internacionales y retrasos en embarques
- **GESTIÓN AGRÍCOLA**: Propagación de plagas, uso de pesticidas, baja fertilidad de las tierras y escasez de controladores biológicos
- **PROCESAMIENTO**: maquinaria obsoleta, bajos volúmenes a procesar
- **EXPORTACIONES**: carencia de una política exportadora...

OPORTUNIDADES Y FORTALEZAS OCULTAS

- Alex, dijo “a pesar de todas las dificultades, en el trabajo de campo, percibí las oportunidades y fortalezas ocultas que había en el mercado internacional del café, para la COOPARM”. Se basaba en:
 - ✓ Excelente calidad del café de la cooperativa.
 - ✓ Inexistencia de estacionalidad para las cosechas.
 - ✓ Mercado internacional de café orgánico en crecimiento.
 - ✓ Existencia de un grupo de socios fundadores con fuerte identidad...



GRUPOS DE INTERÉS DE LA COOPARM



Fuente: Adaptado de Robbins & Coulter (2010).

PRINCIPALES DECISIONES TOMADAS

- **EQUIPO DE TRABAJO**: Se formó un equipo de trabajo altamente profesional, comprometido y ético con personas Piura, Cajamarca y Arequipa. Además, ningún miembro del equipo poseía finca.
- **FORTALECIMIENTO SOCIAL**: Se implementó un activo proceso de sensibilización de socios, finca por finca, tuvo una destacada participación el profesor **Reynaldo Alberca**, ex jesuita.
- **NEGOCIACIÓN CON ACREEDORES**: el nuevo gerente, se reunió con los acreedores para explicarles la verdadera situación de la cooperativa y las posibles maneras de cumplir con sus obligaciones.



FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL
Reynaldo Alberca - Cajamarca

MIEMBROS CLAVE DEL NUEVO EQUIPO



GERENTE GENERAL
Alex Bocanegra - Piura



PROCESOS INDUSTRIALES
Jordi Briones - Piura



ASUNTOS LEGALES
Andrés Tejeda - Arequipa



CONTABILIDAD
Eduardo Antón - Piura



IMAGEN INSTITUCIONAL
Ana Quintanilla - Arequipa



REFORESTACIÓN Y AGROFORESTACIÓN
Oswaldo Barrenzuela - Piura

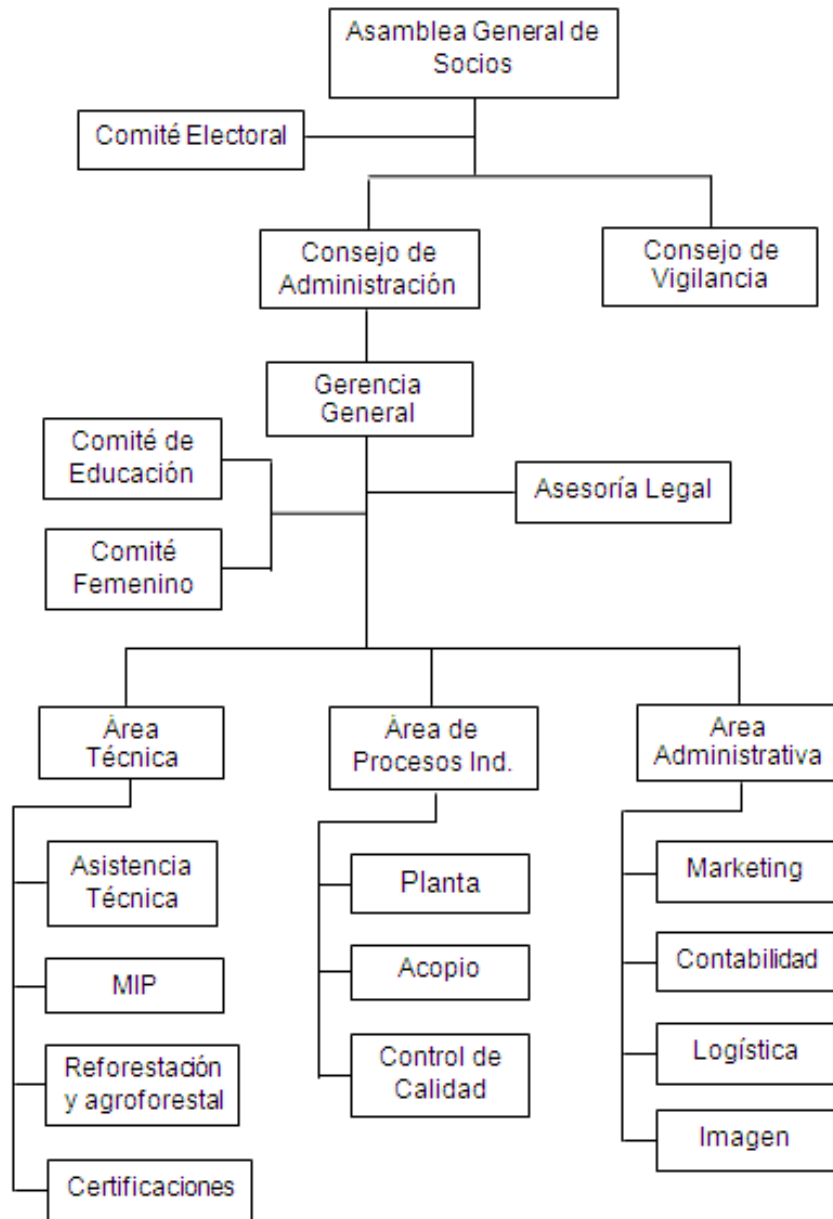
MUESTRA DE TRABAJADORES DE LA COOPERATIVA AGRARIA RODRÍGUEZ DE MENDOZA (COOPARM)



Equipo de trabajo de COOPARM
Planta de procesos COOPARM - Amazonas

- **NEGOCIACIÓN CON CLIENTES EXTRANJEROS:** Se hizo un programa de visitas a los clientes porque era imperioso decir la verdad sobre la situación que halló. Sabía de incumplimientos, algunos clientes habían adelantado dinero y nunca les llegó el embarque.
- **VISITAS A POTENCIALES ALIADOS LOCALES:** Alex, se enteró que el señor Pablo Sablich, egresado de la misma universidad trabajaba en **Shared interest**, una cooperativa financiera de comercio justo con sede en Newcastle (Inglaterra). Le dijo Pablo “Pablo tienes que ayudarme...”.
- **CERTIFICACIONES, PLANTA Y CULTIVOS:** certificaciones de Comercio justo, producción orgánica (USDA Organic), UTZ y modernización planta. Unido a ello, el uso del manejo integrado de plagas (MIP).
- **GESTIÓN PROFESIONAL DEL MARKETING:** Se desarrollaron estrategias de segmentación, posicionamiento y mezcla de marketing, matriz producto-mercado, información de mercados, ferias, logotipo...

ESTRUCTURA ORGÁNICA FUNCIONAL-COOPARM



LOGOTIPO



**COOPERATIVA
AGRARIA
RODRIGUEZ
DE MENDOZA**
COOPARM

Significado: Las 7 hojas reflejan los siete principios del cooperativismo, el color verde expresa la naturaleza y estabilidad, las personas son la familia, y el color blanco refleja la honestidad de los socios así como la transparencia.

ESTRATEGIAS DE MARKETING



Source: <https://www.macrotrends.net/2535/coffee-prices-historical-chart-data>

SEGMENTACIÓN DE CLIENTES - MERCADO CAFÉ



**COOPERATIVA
AGRARIA
RODRIGUEZ
DE MENDOZA**
COOPARM

Variables de segmentación			
	Tamaño de la empresa	Localización de la empresa	Rol en el canal de distribución
Clasificación	Multinacionales	América del norte	Importadores
	Grandes	Europa	Tostadores
	Medianas	Oceanía	Supermercados

Fuente: entrevista al gerente general de la COOPARM (marzo 2021).

Elaboración: propia.

POSICIONAMIENTO DE LA COOPARM



Source: <http://www.Forbes.com/>

- En el mercado internacional de café, lograr posicionarse en la mente de los compradores internacionales, es una tarea más orientada a posicionar la empresa, porque los importadores usan marcas propias para vender el café. **Posicionamiento:**
- “Ante los ojos de los clientes, somos una organización socialmente responsable que exporta café orgánico de alta calidad, cumpliendo estándares ambientales para preservar la naturaleza, valoramos el trabajo de las mujeres cultivadoras, respetamos estrictamente los contratos y poseemos un alto nivel de confiabilidad, por lo cual, los clientes se han convertido en nuestros socios y amigos”.

MODELO DE MATRIZ PRODUCTO - MERCADO



COOPERATIVA
AGRARIA
RODRIGUEZ
DE MENDOZA
COOPARM

PRODUCTOS	MERCADOS	
	Productos actuales	Productos nuevos
Mercados actuales	Penetración del mercado	Desarrollo de productos
Mercados nuevos	Desarrollo de mercados	Diversificación

Elaboración: adaptado de Ansoff (1965).

MATRIZ PRODUCTO-MERCADO DE LA COOPARM

Productos	Productos actuales	Productos nuevos
Mercados		
Mercados actuales	Aumentar las ventas de café en grano a importadores de Alemania, Bélgica, Canadá, Estados Unidos Nueva Zelanda y Suecia.	Desarrollar nuevos productos tales como. café tostado, café filtrante caramelos de café, esencia de café, licor de café y refresco de café.
Mercados nuevos	Ventas de café en grano a importadores de países no abastecidos actualmente tales como Australia, China, Finlandia, Noruega y Rusia.	Abrir una cadena de cafeterías a nivel nacional para vender café en taza, cuyas características <u>organolépticas</u> y trato al cliente, generarán una experiencia inolvidable.



Elaboración: adaptado de Ansoff (1965).

MEZCLA DE MARKETING DE LA COOPARM

Producto	Plaza
<ul style="list-style-type: none"> - Tipo de café: arábica - Características del café: orgánico - Café libre de glifosato - Certificaciones: Organic, Fair Trade y UTZ. - Cualidades organolépticas promedio <ul style="list-style-type: none"> ✓ Aroma: 7.75 ✓ Acidez: 7.75 ✓ Balance: 10.00 ✓ Cuerpo: 7.75 ✓ Dulzor: 7.75 ✓ Uniformidad: 10.00 ✓ Sabor: 7.75 ✓ Defectos: 0.00 	<ul style="list-style-type: none"> - Los embarques se exportan directamente a los importadores, por la vía marítima - Las muestras se exportan directamente a los importadores, por la vía aérea. - Los importadores venden el café a distribuidores y empresas tostadoras - Las firmas tostadoras venden el café a retailers y cafeterías.
Promoción	Precio
<ul style="list-style-type: none"> - Participación en la feria internacional SCCA (Specialty Coffee Association of America) - Participación en la feria internacional SCAE (Specialty Coffee Association for Europa) - Participación en las ferias locales Expo Alimentaria y Expo Café. - Visitas a las oficinas de los clientes - Comunicación por email y móvil 	<ul style="list-style-type: none"> - Como se trata de un commodity, el precio FOB referencial lo establece la bolsa de Nueva York. - Fijación del precio considerando las certificaciones Fair Trade (FT) y orgánica (O): $F\text{OB} + \text{Primas (FTO)}$, lo cual genera un margen adicional al precio del café convencional (entre 10% y 30%).
Evidencia física (Physical evidence)*	Personas y Procesos
<ul style="list-style-type: none"> - 1000 hectáreas de cultivo de café - Uso de control biológico en cultivos - Almacén y planta procesadora - Sede central y oficinas en la provincia Rodríguez de Mendoza - Visitas de importadores para inspeccionar los cultivos - Pasantías en la cooperativa a petición de los clientes importadores 	<ul style="list-style-type: none"> - Caficultores, personal administrativo, personal técnico y directivos. - Manejo agronómico de cultivos - Procesos: recepción, almacenaje, secado, limpieza, pilado, primera clasificación, segunda clasificación, selección, mezcla y despacho (café). - Proceso de exportación - Proceso de reclutamiento





a) Mejora en la participación de mercado de exportadores locales

- ✓ Las decisiones de mercadeo adoptadas desde el año 2015, permitieron mejorar la participación de mercado de la COOPARM en el ranking de empresas exportadoras de café.
- ✓ En **2016** se ubicó en el puesto **45**, en **2017** subió al puesto **36**, en **2018** estuvo en el puesto **27**, en **2019** avanzó hasta el puesto **18** y el año 2020, se ubicó en la posición **15** del ranking.
- ✓ En **2021**, la empresa se colocó en el puesto **14**, mientras que el **2022**, se ubicó en el puesto **12**. La meta es ingresar al top ten al final de este año y seguir avanzando a los primeros lugares.

b) Aumento sostenido de montos exportados en mercados clave
Según la SUNAT, en el período 2013-2020, respecto a los mercados de destino que atiende la COOPARM, se obtuvo la siguiente información:

PAÍSES CLIENTES DE LA COOPARM POR VALORES, PERÍODO 2015-2022



Países	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Alemania	320.8	331.5	408.8	407.2	628.0	605.4	745.1	1,188.6
Bélgica	0.00	708.9	60.7	249.4	619.1	769.0	1,986.2	3,691.2
Canadá	397.4	423.3	670.6	531.1	1,569.6	3,276.4	3,495.3	3,833.6
Chile	0.00	0.00	0.00	0.00	5.0	0.00	63.8	0.00
EE.UU.	252.6	0.00	881.6	787.1	329.5	447.3	142.2	357.7
Francia	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	71.1	0.00
Japón	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	87.2	124.1
N. Zelanda	339.6	169.8	565.1	795.3	773.9	903.9	927.0	988.4
Países Bajos	0.00	0.00	57.9	83.9	35.6	0.00	0.00	113.3
Reino Unido	0.00	0.00	84.9	0.00	76.5	0.00	0.00	580.6
Suecia	0.00	470.9	1,353.0	1,491.4	2,106.9	2,318.5	690.7	848.8
Total	1,310.4	2,104.4	4,082.6	4,345.4	6,144.1	8,320.5	8,208.6	11,726.3

Fuente: SUNAT (2015-2022).

Elaboración: propia.

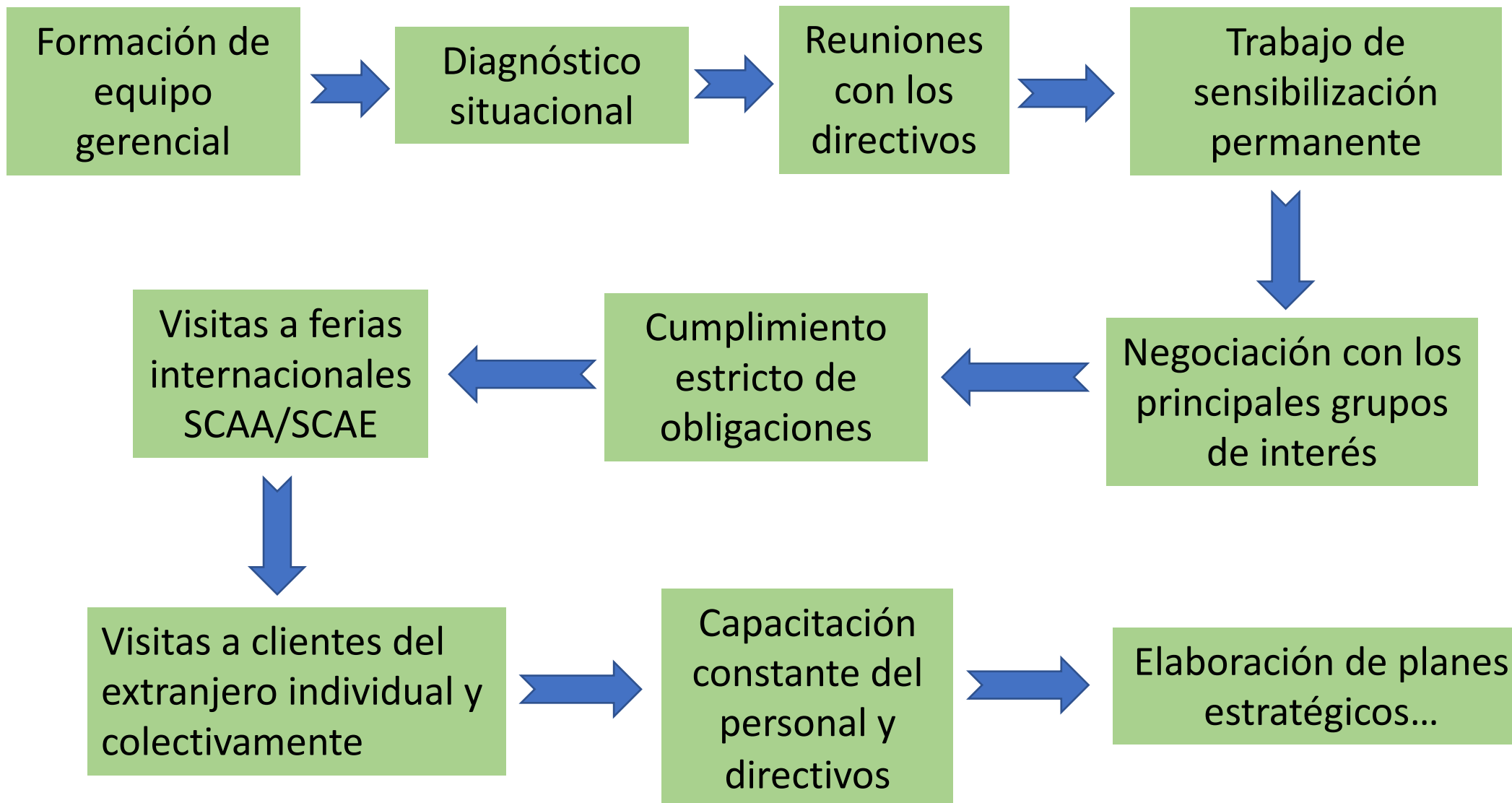
c) Incremento de la rentabilidad de manera continuada

Los ingresos por ventas han crecido significativamente, así como la utilidad bruta, la utilidad operativa y la utilidad antes de impuestos.

Estado de resultados parcial de la COOPARM, 2016-2022 (Miles de soles)

AÑOS RUBROS	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
INGRESOS BRUTOS	10,206.9	17,648.7	14,780.3	23,454.6	30,622.6	39,347.0	53,436.7
UTILIDAD BRUTA	2,433.1	2,788.5	2,852.0	3,826.0	3,601.5	8,151.1	6,763.9
UTILIDAD OPERATIVA	1,341.1	1,935.2	1,543.7	2,315.4	1,874.6	1,525.3	1,878.4
UTILIDAD ANTES IMP.	1,217.4	1,353.3	1,209.7	1,648.2	1,035.0	1,153.6	1,502.5

HOJA DE RUTA GENERAL SEGUIDA POR LA COOPARM



Elaboración: Franklin Duarte.

- ✓ El mercado exportador de café enfrenta diversas oportunidades y riesgos que necesitan ser profesionalmente administradas, para buscar la consecución de los objetivos de crecimiento, rentabilidad y creación de valor.
- ✓ Los directivos de las cooperativas exportadoras de café requieren promover la generación de una fuerte y armónica cultura organizacional entre los socios, y, contratar un equipo gerencial altamente profesional y ético.
- ✓ La gestión eficaz de las estrategias de marketing y el manejo óptimo de la red de relaciones con los grupos de interés clave, contribuyen a la generación de ventajas competitivas sostenibles.

¡MUCHAS GRACIAS POR SU ATENCIÓN!



CONGRESO2023@COMPETITIVIDADBIOBIO.CL



AUMENTO EN LA COMPETITIVIDAD Y
CAPITAL HUMANO EN LOS GOBIERNOS
LOCALES DE LA REGIÓN DEL BIOBÍO

