

**PLAN EXPORTADOR DE CAFÉ VERDE PARA LA EMPRESA NARIÑO CAFÉ  
EXPORT S.C.I LTDA HACIA EL MERCADO DE NUEVA YORK EN LOS  
ESTADOS UNIDOS**

**JAIME ALIRIO ARCOS REVELO  
JESUS GEOVANNY PATIÑO SOLARTE**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO  
SAN JUAN DE PASTO  
2010**

**PLAN EXPORTADOR DE CAFÉ VERDE PARA LA EMPRESA NARIÑO CAFÉ  
EXPORT S.C.I LTDA HACIA EL MERCADO DE NUEVA YORK EN LOS  
ESTADOS**

**JAIME ALIRIO ARCOS REVELO  
JESUS GEOVANNY PATIÑO SOLARTE**

**Trabajo de Grado para optar por el Título de Profesional en Comercio  
Internacional y Mercadeo**

**Asesor:  
MANUEL IVÁN ORTIZ RAMOS  
Especialista**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO  
SAN JUAN DE PASTO  
2010**

### **NOTA DE RESPONSABILIDAD**

“Las ideas y conclusiones aportadas en el trabajo de grado, son responsabilidad del autor”

Artículo 1 del acuerdo N° 324 de octubre 11 de 1966, emanado del honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

NOTA DE ACEPTACIÓN

---

---

---

---

---

Firma del Jurado.

---

Firma del Jurado

San Juan de Pasto, Abril de 2010

## **AGRADECIMIENTOS**

Los autores expresan sus agradecimientos a:

Dios por ser el guía incondicional en todos los cinco años de formación profesional.

A la universidad de Nariño por darnos la oportunidad de ingresar y cursar el programa de comercio internacional y mercadeo.

a todos los docentes que hacen parte del programa de comercio internacional y mercadeo y quienes se constituyeron en la base fundamental para ser buenos profesionales y dignos egresados de la universidad de Nariño dispuestos a superar cualquier reto que nos imponga la vida y el destino.

A nuestro asesor, especialista Manuel Iván Ortiz por su granito de arena en la terminación de nuestra formación académica.

A nuestros jurados Silvio ramos y Carlos Manuel Córdoba por sus importantes sugerencias en la búsqueda de nuestra excelencia académica y profesional.

A la empresa Nariño café export S.C.I Ltda, su equipo de trabajo y de manera muy especial a su gerente el Dr. German Rosero por confiar en nosotros y por todo su apoyo para la realización de este trabajo de grado.

## **DEDICATORIA**

Dios me dio una familia hermosa de la cual aprendí y desarrolle las principales bases de mi vida... es preciso agradecer a quienes han contribuido en esta fase de formación.

En primer lugar dedico este proyecto a mis Padres que fueron el motor espiritual de este trabajo de grado, mi Mama por estar siempre pendiente de todo y dispuesta a ayudarme.

A mi Esposa y mi hijo por toda la ayuda espiritual e incondicional.

... y he encontrado seres especiales que han llegado a mi vida y la han cambiado para siempre... que sin motivo alguno me enseñaron otras bases para continuar:

A nuestro Asesor Especialista Manuel Iván Ortiz por unirse a este sueño con su apoyo, conocimiento, ideas y compañía.

Y a la Universidad de Nariño por el apoyo y conocimiento adquirido en estos cinco años de mi formación como profesional.

**Jaime Alirio Arcos Revelo**

## **DEDICATORIA**

“La posibilidad de realizar un sueño es lo que hace que la vida sea interesante”.

Paulo Coelho

Es por eso que mi vida es tan interesante porque una gran mujer me hizo parte de sus sueños... mi Madre.

De manera muy especial dedico este proyecto de grado a mi querida madre por ser la fuerza espiritual que me motivo a culminar con esta gran meta de mi vida.

A mis amigos y amigas por su apoyo incondicional, su cariño, sus consejos, su confianza, y por siempre creer en mí.

Y a todas aquellas personas y demás allegados por su confianza y por esperar de mí ser un gran profesional.

**Jesús Giovanni Patiño Salarte**

## RESUMEN

El siglo XXI es una época de cambio y globalización donde los empresarios deben estudiar paso a paso los mercados utilizando estrategias de mercadeo con el propósito de ofrecer mejores productos y servicios; siendo más efectivos, competitivos y obteniendo mayor rentabilidad.

Con el afán de abrir mercados y entrar a un mundo globalizado donde la competencia es cada vez mayor, las empresas comercializadoras de Café se han visto obligadas a mejorar sus procesos productivos para garantizar excelentes productos tipo exportación.

En un plan exportador es de vital importancia comenzar con la realización de un análisis interno de la empresa donde se comienza analizando a fondo todas sus áreas tanto administrativas, financieras, productivas y humanas. Posteriormente se realiza un análisis externo del entorno como el mercado, la competencia, las fuerzas competitivas y por supuesto el consumidor.

Luego de analizar a fondo la empresa, es imprescindible desarrollar un plan de acción, donde van a jugar un papel importante el producto y el entorno. Para realizar una completa investigación se debe recopilar toda la información que se tenga sobre la empresa y su producto, en este caso Nariño Café Export S.C.I Ltda.

Por medio del estudio de mercado y el análisis del entorno se podrá definir si las características y especificaciones del Café Verde Nariño Mountain corresponden a las que desea comprar el mercado estado unidense.

Llevando a cabo la investigación de la matriz MEFE, MEFI, DOFA Y PEYEA se definirán las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que deberán afrontar el equipo de trabajo de la empresa con el fin de implementar la exportación del café verde sin tostar Nariño Mountain en el mercado de New York.

Con el fin de obtener éxito en ventas y rentabilidad es muy importante definir las estrategias de posicionamiento, de producto, de precio y de distribución. Al igual para ser efectivos en ventas y con la divulgación del producto es de vital importancia desarrollar un plan de comunicación y de impulsión. Para terminar el plan de exportación se debe llevar a cabo el análisis de viabilidad y ejecución del proyecto y presupuestos donde se decidirá si el proyecto es viable.

## ABSTRACT

The century XXI is an epoch of change and globalization where the managers study step to step the markets using strategies of marketing with the objective of offer products and services better; to be more effective, competitive to obtain more Rentability.

With the rush of opening new markets and getting into a globalized World where the competition is every day bigger; the Enterprises of Coffee to decided improve his productive process for guarantee the exportation of it excellent products.

To this exportation plan, it was done an intern analysis of the Enterprise where it was deeply studied the administration, financial, productive, and human areas After that, it was done an external analysis of the environment, like the market, the competent, the competitive forces and off course the consumer.

After that analysis of the enterprises, is important development an action planning, where are important the product and the environment. To realize a complete research and summary all information of the enterprise and his product, in its case Nariño Café Export S.C.I enterprise.

To this of study of market and analysis of the environment in which they defined characterizes and attribute the green coffee Nariño Mountain to return to wish sales in the States United market.

It research was done the main MEFE, MEFI, SWOT, and PEYEA analysis in which they were defined the weakness, opportunities, strengths and threaten, so that it can be defined the placement the exportation Nariño Mountain in New York market.

With the purpose of obtain success in sales and gain is very important defined the Placement strategies, product strategies, price strategies and distribution. For to be more effectives in sales and the communication of product is important to development of marketing and impulsion, to end whit he exportation plan, it was done a last analysis to see the presupposed and viability of the project.

## CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
1. TÍTULO	21
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	21
1.1.1 Formulación del problema.	22
1.1.2 Sistematización del problema.	22
1.2 OBJETIVOS	23
1.2.1 Objetivo general.	23
1.2.2 Objetivos específicos.	23
1.3 JUSTIFICACIÓN	23
1.4 MARCO DE REFERENCIA	25
1.4.1 Marco teórico.	25
1.5 MARCO ECONÓMICO	29
1.5.1 Exportaciones mundiales de café.	29
1.5.2 Exportaciones colombianas de café.	29
1.5.3 Exportaciones de café verde de Nariño.	31
1.6 MARCO CONCEPTUAL	35
1.7 MARCO LEGAL	36
1.7.1 Resolución 035 del 2002 del Ministerio de Comercio Exterior.	36
1.7.2 La ley 9ª de 1991 y el decreto 2685 de 1999	45
1.7.3 Subpartida arancelaria del producto	47
1.7.4 Entidades reguladoras de para la exportación de café verde	48
1.7.5 Régimen de importación de café verde a Estados Unidos Norma IEC 17025	49
1.8 COBERTURA DEL ESTUDIO	52
1.8.1 Temporal.	52
1.8.2 Espacial.	52
1.8.3 Variables	53
1.9 METODOLOGÍA	56

1.9.1 Tipo de estudio.	56
1.9.2 Método de investigación.	56
1.9.3 Fuentes y técnicas de recolección de información.	56
1.10 PLAN EXPORTADOR PARA LA EMPRESA NARIÑO CAFÉ EXPORT S.C.I LTDA	57
1.10.1 Perfil de la empresa Nariño Café Export S.C.I Ltda.	57
1.10.2 Situación de la empresa Nariño Café Export S.C.I. Ltda.	58
1.10.3 Diseño del proceso exportador e inteligencia de mercados para Estados Unidos.	58
1.10.4 Plan de acción y puesta en marcha del plan de exportación con destino a los Estados Unidos.	60
1.11 CONTENIDO APROXIMADO DEL INFORME FINAL	61
2. FASE PRIMERA: AUTO DIAGNÓSTICO DE POSICIÓN COMPETITIVA Y POTENCIAL EXPORTADOR	63
2.1 PERFÍL DE LA EMPRESA NARIÑO CAFÉ EXPORT S.C.I. LTDA	63
2.1.1 Generalidades.	63
2.1.2 Misión, visión y objetivos de la empresa.	64
2.2 SITUACIÓN DE LA EMPRESA NARIÑO CAFÉ EXPORT S.C.I LTDA	65
2.2.1 Análisis organizacional.	65
2.2.2 Análisis de la producción	72
2.2.3 Estados financieros.	76
2.3 PRODUCTO	83
2.3.1 Descripción del portafolio de productos.	83
2.3.2 Características y atributos del producto.	83
2.3.3 Periodos de producción, sistemas de almacenamiento o conservación del producto.	85
2.3.4 Precio de venta unitario.	85
2.4 MERCADEO	86
2.4.1 Comportamiento de las ventas en los últimos años.	86

2.4.2 Canales de distribución. A nivel local el producto llega directamente al consumidor final en la bodega ubicada en la ciudad de San Juan de Pasto.	87
2.4.3 Principales clientes	87
2.4.4 Estrategias de promoción	87
2.4.5 DOFA Nariño Café Export S.C.I Ltda.	88
2.5.2 Ventajas competitivas de Nariño Café Export S.C.I Ltda.	91
2.5.3 Flexibilidad ante el cambio.	91
3. DISEÑO DEL PROCESO EXPORTADOR E INTELIGENCIA DE MERCADOS PARA ESTADOS UNIDOS	92
3.1 MERCADO ESTADOS UNIDOS	92
3.1.1 Información general.	93
3.1.2 Situación económica	95
3.1.3 Situación comercial del mercado estadounidense	102
3.1.4 Análisis del consumidor estadounidense	105
3.1.5 Análisis de la competencia local e internacional.	116
3.1.6 Situación del producto en los Estados Unidos	124
3.1.7 Promoción.	130
3.1.8 Precio.	132
3.1.9 Distribución física internacional	133
4. FASE TERCERA: PUESTA EN MARCHA DEL PLAN EXPORTADOR	154
4.1 OBJETIVOS PLAN DE ACCIÓN	154
4.1.1 Objetivo general	154
4.1.2 Objetivos específicos.	154
4.2 DESARROLLO DEL PLAN DE ACCIÓN	154
4.2.1 Determinación de productos a exportar	154
4.2.2 Tiempo de desarrollo del plan.	155
4.2.3 Determinación de mercados.	155
4.2.4 Importador en Estados Unidos.	155
4.3 ESTRATEGIAS	156
4.3.1 Matriz de posición estratégica y evaluación de acción (PEYEA).	156

4.3.2 Estrategias dirigidas a la empresa Nariño Café Export S.C.I Ltda.	159
4.3.3 Estrategias dirigidas al producto	160
4.3.4 Estrategias dirigidas al mercado.	161
4.3.5 Estrategias dirigidas al precio.	163
4.3.6 Dirigidas a la promoción. Implementar herramientas de promoción que permitan vislumbrar los productos de la empresa y sus características organolépticas.	163
4.3.7 Estrategias dirigidas a la distribución.	164
4.4 METAS DE EXPORTACIÓN AL MERCADO OBJETIVO	165
4.5 PARTICIPACIÓN EN FERIAS	165
4.6 PRINCIPALES FERIAS DEL SECTOR DEL CAFÉ	166
4.7 PRINCIPALES ACCIONES A EJECUTAR Y PRESUPUESTO (Ver tabla 47)	166
4.8 PRESUPUESTO DE LAS ACCIONES A EJECUTAR	167
4.9 FINANCIACIÓN Y REQUERIMIENTOS DE CRÉDITO	168
CONCLUSIONES	169
RECOMENDACIONES	170
BIBLIOGRAFÍA	171

## LISTA DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
Tabla 1. Volumen de las exportaciones mundiales de Café año 2008-2009	29
Tabla 2. Exportaciones de café verde de Colombia (Miles de sacos de 60 kg.)	30
Tabla 3. Exportaciones colombianas de café verde a los a los principales destinos	31
Tabla 4. Exportaciones de café verde de Nariño Año 2009	32
Tabla 5. Matriz de evaluación del factor externo en Estados Unidos	67
Tabla 6. Matriz de perfil de impacto de Estados Unidos	68
Tabla 7. Matriz de perfil de impacto de Colombia	69
Tabla 8. Matriz de evaluación de factores internos de Nariño Café Export S.C.I con destino a la exportación de café verde	70
Tabla 9. Balance general	76
Tabla 10. Proveedores de café verde	78
Tabla 11. Proveedores municipio de Sandoná	79
Tabla 12. Proveedores municipio de Consacá	80
Tabla 13. Proveedores municipio de Albán	81
Tabla 14. Producción café verde trillado y tostado	82
Tabla 15. Ventas proyectadas en dólares americanos	82
Tabla 16. Posición arancelaria	83
Tabla 17. Periodos de producción o almacenamiento del producto	85
Tabla 18. Precio unitario de los productos	86
Tabla 19. Comportamiento de las ventas de café verde	86
Tabla 20. Análisis de la competencia	89
Tabla 21. Matriz de perfil competitivo	90
Tabla 22. Información general	93
Tabla 23. Principales productos exportados	103
Tabla 24. Principales productos importados por Estados Unidos (2007)	104

Tabla 25. Balanza comercial bilateral Colombia – Estados Unidos	104
Tabla 26. Costos anuales en millones de dólares	108
Tabla 27. Comparaciones pareadas	109
Tabla 28. Comparaciones pareadas Edad – Educación – Cultura	109
Tabla 29. Puntaje relativo	110
Tabla 30. Competencia local	116
Tabla 31. Competencia nacional	117
Tabla 32. Competencia Internacional	118
Tabla 33. Aranceles preferenciales	128
Tabla 34. Gravamen preferencial para Colombia	129
Tabla 35. Peso y unidades de café verde	134
Tabla 36. Valor unitario producción mensual por partida arancelaria	151
Tabla 37. Valor unitario Ex - Works (En fabrica)	151
Tabla 38. Costo de transporte de la exportación Pasto – Buenaventura	153
Tabla 39. Tarifas de transporte de Buenaventura Colombia - Nueva York- Estados Unidos	153
Tabla 40. Posición arancelaria	155
Tabla 41. Matriz de posición estratégica y evaluación de acción. (PEYEA)	157
Tabla 42. Estrategias dirigidas a la empresa Nariño Café Export S.C.I Ltda.	159
Tabla 43. Estrategias dirigidas al producto	160
Tabla 44. Estrategias dirigidas al precio	163
Tabla 45. Estrategias dirigidas a la promoción	163
Tabla 46. Estrategias dirigidas a la distribución	164
Tabla 47. Metas de exportación al mercado estadounidense	165
Tabla 48. Ferias a nivel nacional	165
Tabla 49. Actividades o acciones a ejecutar	167

## LISTA DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Figura 1. Principales productores de café a nivel mundial	35
Figura 2. Organigrama Nariño Café Export S.C.I Ltda	65
Figura 3. Planta de producción Nariño Café Export S.C.I Ltda.	75
Figura 4. Logo empresa Nariño Café Export S.C.I Ltda.	83
Figura 5.Productos y características	84
Figura 6. Mapa de Estados Unidos	92
Figura 7. Mapa localización del estado de Nueva York	112
Figura 8.Mapa localización ciudad de Nueva York	114
Figura 9. Trade and Distribution Channels for Green Coffee	122
Figura 10. Esquema de comercialización para café verde en Colombia y en los Estados Unidos	126
Figura 11.Rangos de precios por libra de café colombiano	132
Figura 12.Cubicaje y factor de estiba total para café verde	135
Figura 13. Dimensiones de los sacos	136
Figura 14.Marcas de manipuleo	139
Figura 15.Matriz Peyea	1

## LISTA DE CUADROS

	<b>Pág.</b>
Cuadro 1. Formación del personal de la Empresa Nariño Café Export S.C.I Ltda.	66
Cuadro 2. Matriz de evaluación integrada del entorno	72
Cuadro 3. Clientes a nivel nacional	87
Cuadro 4. Matriz DOFA Nariño Café Export S.C.I Ltda.	88
Cuadro 5. Calendario de eventos sector del café	131
Cuadro 6. Lugares de paso de la mercancía a transportar	152
Cuadro 7. Matriz del consumidor y mezcla de mercadeo	161
Cuadro 8. Principales ferias del café en los Estados Unidos	166

## LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Exportaciones de café verde de las 12 principales empresas de Colombia	173
Anexo B. Cotización internacional de café colombiano (dólar/libra)	174
Anexo C. Producción de café colombiano millones de sacos	175
Anexo D. Principales indicadores económicos de Estados Unidos	176
Anexo E. PIB: de los Estados Unidos	177
Anexo F. Registro federación nacional de cafeteros de la empresa Nariño Café Export S.C.I Ltda	178
Anexo G. registro nacional de exportadores de café empresa Nariño Café Export S.C.I LTDA	179
Anexo H. Registro Ante La Food And Drug Administration En Estados Unidos	180
Anexo I. matriz de costos de exportación para café verde	181
Anexo J. Estadística Tiempos De La D.F.I	182
Anexo K. Estadística Costos D.F.I	183

## INTRODUCCIÓN

La exportación de productos de cualquier índole y a cualquier mercado sin duda implica riesgos que es necesario estudiar previamente a fin de evaluar las posibilidades de éxito, y en la medida posible, prever las posibles contingencias que puedan presentarse durante el proceso de exportación; es por eso que hoy en día las grandes empresas se han dedicado al diseño y estudio de herramientas que les permitan incursionar en nuevos mercados de una manera eficaz y con el menor riesgo.

Al tomar como opción el incursionar en un nuevo mercado sin importar el tamaño de la empresa o el mercado al que se quiera penetrar, existe un factor constante que podrá guiar e incluso determinar si se tendrá éxito o fracaso, es el caso de un buen plan exportador como instrumento para organizar sus actividades encaminadas a la consecución de unos objetivos en el mediano y largo plazo. entre los cuales se destacan: 1) Aumentar y diversificar la oferta exportable de bienes y servicios, 2) Aumentar la productividad empresarial y hacer competitiva la actividad exportadora, 3) Regionalizar la actividad exportadora, 4) Desarrollar cultura empresarial, entre otros.

El plan exportador hoy en día ha sido considerado como una herramienta de planeación estratégica en donde se plasmaran todas las ideas y características de un proyecto exportador, en el se encuentran todos los ítems de desarrollo, que serán evaluados por la organización para la toma de decisiones.

Partiendo de la necesidad de una herramienta que le permita a la empresa desarrollar su potencial exportador y la conquista de nuevos mercados, se plantea la creación de un Plan Estratégico Exportador para la Empresa Nariño Café Export S.C.I Ltda., tomando como base los diferentes modelos planteados por Proexport, Mincomercio, Banco de la República y otros modelos disponibles para el desarrollo y complementación del mismo.

En este proyecto se estudiará posibles oportunidades de negocio como también se hará un análisis del mercado al cual se pretende incursionar teniendo en cuenta aspectos como la capacidad instalada o disponibilidad del producto, capacidad económica, capacidad de financiamiento, capacidad de gestión de las exportaciones, el consumo del producto, aspectos económicos, culturales, los diferentes obstáculos, normatividad y requerimientos técnicos que el mercado exige para el producto y perfil logístico desde Colombia hacia el mercado objetivo.

Con el diseño del plan estratégico se pretende que la empresa Nariño Café retome su actividad comercial y exportador de una manera eficiente adoptando

estrategias que le permitan posicionarle a nivel nacional e internacional como una de las comercializadoras del mejor café de Colombia.

El plan exportador de café verde a desarrollar para la empresa Nariño Café Export S.C.I Ltda., con destino al mercado de New York en los Estados Unidos constará de tres fases adaptadas de la metodología desarrollada por el Instituto Español de Comercio Exterior ICEX en combinación con la planteada por Proexport y el Ministerio de Industria y Turismo Mincomex.

**Fase I. Diagnóstico estratégico exportador:** esta etapa le permitirá a la empresa Nariño Café Export S.C.I Ltda., realizar un análisis estratégico de su situación actual, así como de la posición competitiva en el mercado, determinando con ello las potencialidades con las que cuenta esta empresa, para acceder a mercados externos y generar ganancias en el mediano y largo plazo.

**Fase II. Diseño del proceso de exportación e inteligencia de mercados:** en esta etapa se realizara un estudio del mercado objetivo, al cual se le aplicará estudios de mercados lo que brindará un mayor conocimiento de las leyes, normas y regulaciones que existen en el mercado objetivo para este producto. El proceso de inteligencia de mercados ayudará a definir y a identificar las posibles amenazas y oportunidades del mercado estadounidense.

**Fase III. Plan de acción y puesta en marcha del plan de exportación:** en esta fase se determinarán las exigencias y requisitos de competitividad que demandará el mercado estadounidense y se confrontará con el que la empresa Nariño Café Export S.C.I Ltda.; y su producto café verde pueden ofrecer, de esa manera se definirán y priorizarán las acciones y estrategias a seguir, así como las inversiones necesarias para llevar a cabo una adecuada ejecución, evaluación y seguimiento al proceso de exportación de la empresa.

## 1. TÍTULO

PLAN EXPORTADOR DE CAFÉ VERDE PARA LA EMPRESA NARIÑO CAFÉ EXPORT S.C.I LTDA HACIA EL MERCADO DE NEW YORK EN LOS ESTADOS UNIDOS.

### 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las empresas constituyen la base de la actividad económica nacional. Colombia, al igual que muchos otros países de Latinoamérica se ha caracterizado, por la importancia que les da a la micro, pequeñas y medianas industrias en su economía, como fuente generadora de empleo, ingresos y divisas para la nación, por esta razón es muy importante dotar de herramientas y conocimientos indispensables a las empresas para que constituyan su desarrollo y crecimiento, no solo a nivel nacional sino internacional.

Nariño Café Export es una empresa joven que fue fundada en 2002, año en que se constituyó como una sociedad de comercialización internacional S.C.I con el propósito de comercializar productos colombianos hacia el mercado internacional y en particular del café. Durante el periodo del 2004 a 2006 se destacó en Nariño como una de las empresas representativas del sector contribuyendo significativamente a las exportaciones del departamento junto con empresas como Industria Cafetera de Nariño (INCAFEN) y Empresas de Nariño, las cuales a través del tiempo han sido las únicas exportadoras de café en el departamento incursionando en los mercados de Estados Unidos, Alemania, Costa Rica, con su producto café verde excelso en sus diferentes preparaciones Supremo, Europa y UGQ.

Sin embargo a partir del 2007, la Empresa Nariño Café Export S.C.I Ltda., cesa su actividad exportadora y cede terreno ante sus dos principales competidores Empresas de Nariño S.A., y Coffe Export & Cía. de Neiva, uno de los factores más relevantes que influyó en suspender las exportaciones fue la reevaluación del peso frente al dólar, la fluctuación de los precios internacionales del café y a su vez la variación de los precios internos, que hace que el producto pierda competitividad, a lo anterior se le adiciona la falta de planeación exportadora en cuanto al desarrollo de estrategias que le permitieran afrontar este tipo de situaciones en el mercado externo.

De persistir esta situación la Empresa Nariño Café Export S.C.I Ltda., a pesar de tener un producto con potencial y capacidad exportadora, continuará desaprovechando las oportunidades otorgadas a Colombia para la partida arancelaria de su producto en los mercados con los cuales el país ha suscrito

tratados comerciales. De otro lado, perderá su participación y por ende su posicionamiento estratégico en el mercado de café. Lo ya citado impedirá que se desarrolle una estrategia agresiva que garantice el éxito futuro del ente económico. Ahora bien, si se realiza un minucioso análisis de las áreas de la empresa, se podrán llegar a corregir las debilidades que esta presenta en la actualidad que impiden lograr una negociación exitosa con un homologo extranjero. Es por lo antes planteado, que se recomienda la realización de un Plan Exportador con el objetivo de que la empresa Nariño Café Export S.C.I Ltda., retome el mercado de Estados Unidos y en especial se enfoque en el estado de New York siendo este el principal destino de sus exportaciones para lo cual se pretende realizar y aplicar esta herramienta tan indispensable, la cual se adecue a las necesidades y exigencias del mercado estadounidense para que la empresa genere un mejor direccionamiento de su capacidad productiva, el establecimiento de vínculos comerciales perdurables, el conocimiento previo de las características particulares del consumidor en el mercado estadounidense, para que pueda efectuar exportaciones constantes y comercializar de forma acertada los productos. Alcanzando con ello que Nariño Café Export de Pasto sea una empresa estable y reconocida a nivel nacional e internacional, cumpliendo la finalidad para la cual fue creada de promover las exportaciones de café verde de la región del departamento de Nariño.

#### 1.1.1 Formulación del problema.

¿La carencia de un plan exportador de café verde en la empresa Nariño Café Export S.C.I Ltda., limita la penetración en nuevos mercados internacionales que permitan generar y mantener el crecimiento empresarial?

#### 1.1.2 Sistematización del problema.

- ¿La elaboración de un diagnóstico para la empresa Nariño Café Export S.C.I Ltda., permitiría formular un plan exportador de café verde eficaz hacia de mercado Nueva York en los Estados Unidos?
- ¿El plan de logística de exportación de café verde para la empresa Nariño Café Export S.C.I Ltda., es una herramienta indispensable para la penetración del mercado de Nueva York en los EE.UU.?
- ¿La realización de la inteligencia de mercados permite a la empresa Nariño Café Export S.C.I Ltda., la minimización de riesgos en el proceso de exportación de café verde hacia el mercado de Nueva York en los Estados Unidos?

- ¿Un plan de acción diseñado de una forma eficaz permite la ejecución del plan exportador de café verde para la empresa Nariño Café Export S.C.I Ltda., hacia el Mercado de Nueva York en los Estados Unidos?

## 1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo general. Diseñar un plan exportador de café verde para la empresa “Nariño Café Export S.C.I Ltda.”, hacia mercado de New York en los Estados Unidos, que permita generar y mantener su posicionamiento estratégico.

1.2.2 Objetivos específicos.

- Identificar los factores del entorno empresarial que se debe tener en cuenta en el diagnóstico de la empresa Nariño Café Export S.C.I Ltda., para llevar a cabo de una manera eficaz el plan exportador de café verde hacia los Estados Unidos.
- Determinar el diseño del plan de logística de exportación de café verde hacia el mercado de los Estados Unidos para la empresa Nariño Café Export S.C.I Ltda.?
- Establecer los elementos sobre los cuales se realizará la inteligencia de mercados de café verde en los Estados Unidos para la empresa Nariño Café Export S.C.I Ltda., que permita la minimización de riesgos en el proceso de exportación.
- Formular un plan de acción que permita a la empresa Nariño Café Export S.C.I Ltda., diseñar estrategias para incursionar con éxito en el mercado estadounidense.

## 1.3 JUSTIFICACIÓN

Generalmente el programa de exportación de una empresa se halla dentro del marco de su política comercial que persigue objetivos tendientes a lograr, mayor crecimiento empresarial, la ampliación de los mercados existentes o la conquista de otros nuevos, mayor rentabilidad. La atención de nuevos mercados obliga a un mejor aprovechamiento de sus recursos, tanto físicos y financieros como humanos, lo que posibilita una reducción de costos, mayor seguridad en cifras de venta ante eventuales fluctuaciones recesivas del mercado interno. La apertura de nuevos mercados permitirá mantener el ritmo de ventas y la posibilidad de acrecentarlo con lo cual la empresa conseguirá mayor prestigio e influencia institucional.

Una acción exportadora exitosa acrecienta negocios, establece nuevos vínculos comerciales perdurables y afianza la prosperidad de la empresa. Indudablemente suele ejercer una influencia estimulante en la moral empresarial y eleva su imagen y solidez corporativa.

El plan exportador para la empresa Nariño Café Export S.C.I Ltda.; surge de la necesidad que tiene la empresa de diversificar mercados, incrementar los niveles de exportación y definir el potencial exportador.

Este trabajo pretende generar proyectos de exportación para la empresa y además involucrar a toda la organización en los procesos de internacionalización permitiéndole a la comercializadora ser más competitiva, porque de esta forma la sociedad pondrá a trabajar su capacidad de producción instalada al máximo, generando empleo y bienestar social dentro del concepto de cadena productiva del café, a la vez es importante destacar que en el departamento de Nariño se tiene importantes zonas donde se cultiva café de alta calidad, lo que permite a esta unidad económica encontrar producto de primera calidad y directamente de los productores o fincas, beneficiándose financieramente ya que se reduce en gran proporción la cadena de intermediarios donde esto hace que el producto llegue a un precio más competitivo en el mercado externo.

Por otro lado, es de suma importancia señalar que la realización del plan exportador de café verde para la empresa Nariño Café Export S.C.I Ltda., con destino al mercado de los Estados Unidos, tiene gran importancia porque a la industria a la pertenece, se incrusta como uno de los sectores claves en la Agenda Interna Nacional, al tiempo que se complementa con una de las políticas del Ministerio de Comercio Industria y Turismo, quien en el desarrollo del PEE Nacional 1999 – 2010, definió a Estados Unidos como uno de los mercados prioritarios para las exportaciones tradicionales y no tradicionales de Colombia, los cuales ingresan en su gran mayoría sin ningún tipo de arancel de importación, gracias al tratado comercial signado por estos dos países - ATPDEA y con posterioridad el TLC Colombia – Estados Unidos. Por lo que aprovechar y utilizar estas ventajas, abre un panorama interesante para la exportación de café verde de la empresa a este mercado.

Ahora bien, partiendo de los objetivos propuestos en el estudio, su resultado permitirá proporcionar a la empresa información útil (en términos de fortalezas, debilidades, necesidades y expectativas del consumidor), que le permitirá a la gerencia la toma de decisiones objetivas como resultado lógico de una inteligencia de mercados y de un diagnóstico tanto interno como externo de las potencialidades de la empresa, con ello se garantiza la realización de exportaciones continuas que finalmente se refleja en el incremento de las utilidades de la empresa, así mismo el plan estratégico exportador constituirá a la empresa Nariño Café Export como una reconocida S.C.I tanto a nivel local,

nacional e internacional por el crecimiento sostenido de sus exportaciones de café verde a un mercado tan importante como lo es el estadounidense.

Desde esta perspectiva, la investigación, se estructurara en tres etapas fundamentales de información para la empresa objeto de estudio y demás empresarios involucrados con el sector cafetero del departamento de Nariño, que busquen penetrar e incursionar en dicho mercado con sus productos, sirviendo como herramienta útil para la ejecución de estrategias y toma de decisiones, con lo cual, la Universidad de Nariño como academia y el programa de Comercio Internacional y Mercadeo contribuye con un enfoque social al propender por el bienestar socioeconómico que se representa en la dotación de estudios para fortalecer a la micro, pequeñas y medianas empresas de nuestra región.

#### 1.4 MARCO DE REFERENCIA

1.4.1 Marco teórico. De acuerdo con la metodología de proexport Colombia aunado a la metodología aplicada en países como España por medio del Instituto de Comercio Exterior (ICEX) se pretende estructurar y adaptar un modelo flexible de plan de exportación que se ajuste a las condiciones de la inserción de la Empresa Nariño Café Export S.C.I Ltda; de la ciudad de Pasto en los mercados internacionales, el reto como empresarios va más allá de hacer ventas al exterior por medio de contactos como importadores o realizar los trámites de exportación, es más bien una operación de estratégicas y tácticas que involucra a todas las áreas funcionales de la empresa, por ello requiere dedicación entusiasmo y preparación para llegar a ser exportadores exitosos, además como negociadores con el exterior es de suma importancia conocer y controlar todos los aspectos relacionados con la internacionalización de la empresa, en el entorno de hoy la exportación más que una opción es una imperiosa necesidad para aquellas empresas que buscan su supervivencia, crecimiento y rentabilidad en un mediano y largo plazo.

Según el autor Nicola Minervini en su libro "Manual del Exportador", la ingeniería de la exportación en el capítulo II hace alusión al plan de internacionalización que debe llevar a cabo toda empresa que pretenda incursionar en el mercados externos, para ello en primera instancia afirma que es importante ubicarse en la situación actual de la empresa, ver cómo marcha y medir sus fuerzas para saber si esta lista para enfrentar a los "tiburones del mercado internacional" es decir, evaluar la capacidad exportadora de la empresa, para ello plantea una serie de pasos entre los que se encuentra la definición de objetivos, sumarios y antecedentes de la empresa, se realizan hipótesis de las bases del plan, continua con los datos macro coyunturales y finaliza con el planteamiento de por qué la decisión de exportar, continuando los pasos se definen los objetivos de la empresa con la exportación, se efectúa la inteligencia de marketing internacional partiendo

tanto de fuentes tanto primarias como secundarias, continuando se efectúa una identificación y evaluación de oportunidades, posteriormente se realiza un análisis del producto en el mercado y con ello se determina alternativas de entrada al mercado seleccionado, en su etapa final se plantea la realización de un plan de acción el cual debe estar respaldado de una auditoria constante sobre el mismo<sup>1</sup>.

Con respecto a la anterior teoría a continuación se establecerá en qué consiste el desarrollo de las etapas del plan exportador de café verde Marino Mountain para la empresa Marino Café Export S.C.I Ltda; con destino hacia el mercado de Nueva York en los Estados Unidos.

Como primera instancia un plan exportador debe contar con las siguientes etapas o ítems como ya se reflejó anteriormente para un exitoso desarrollo.

Objetivos del Plan de Exportación<sup>2</sup>. El plan de el mercadeo internacional deberá contar con un objetivo general y varios objetivos específicos definidos por mercados, productos (líneas) y por etapas, de manera que se pueda llevar una adecuada evaluación, en todo caso las acciones a desarrollar deben corresponder a las metas y mercados de exportación, sin embargo en caso que se planee ejecutar una actividad diferente, se debe justificar su ejecución exponiendo los beneficios que reportará la empresa. Se debe justificar la selección del producto, observando en todo caso que esta fue el resultado de una preselección cuidadosa del total de productos de la empresa.

Evaluación de la Empresa<sup>3</sup>.

Con esta etapa es importante conocer las debilidades, fortalezas, fuerzas competitivas con que cuenta la empresa para poder incursionar en un nuevo mercado, además la empresa deberá conocer y valorar las oportunidades y amenazas con que cuenta para abordar el mercado internacional. Es así como se deberá tener en cuenta los siguientes aspectos:

---

<sup>1</sup> MINERVINI, Nicola. Manual del Exportador, la Ingeniería de la Exportación. Tercera Edición. Me GraHill Pag. 23, 26, 29.

<sup>2</sup> BIBLIOTECAS VIRTUALES. Comunidad Virtual Literaria. [En línea] [http://www.proexport.gov.co/www.icex.gov.es/Ruta para Penetrar Mercados](http://www.proexport.gov.co/www.icex.gov.es/Ruta%20para%20Penetrar%20Mercados). [Citado el 21 de Febrero de 2010]

<sup>3</sup> BIBLIOTECAS VIRTUALES. Comunidad Virtual Literaria. En línea] [http://www.proexport.gov.co/www.icex.gov.es/Ruta para Penetrar Mercados](http://www.proexport.gov.co/www.icex.gov.es/Ruta%20para%20Penetrar%20Mercados). [Citado el 21 de Febrero de 2010]

Organizacional. En este ítem se debe tener en cuenta el funcionamiento, cultura de la empresa y capacidad exportable para conocer la competitividad de la misma, este análisis permite definir la situación actual de la unidad económica con respecto a funciones, responsabilidades y recurso humano con que se cuenta y capacidad productiva para identificar los ajustes que se deban realizar para iniciar el proceso exportador, entre otros, además se deberá referenciar los siguientes puntos.

#### Antecedentes de la Empresa

- Inicios de la organización

#### Antecedentes del Equipo de Trabajo

- Formación académica
- Experiencia Laboral
- Trayectoria dentro de la empresa
- Cargo actual

#### Cultura Organizacional

- Valores corporativos
- Políticas y directrices de la empresa
- Nivel de delegación y asignación de funciones

#### Inteligencia de Mercados<sup>4</sup>

Se debe contextualizar el o los mercados seleccionados, para ello S6 deberá efectuar una reseña económica, geográfica y política. Esta información brindará un panorama general del país sobre los aspectos políticos, económicos (indicadores, ingreso, controles de cambio, etc.), así como el potencial de venta del producto en los mercados objetivo, alternativo y contingente. Los datos encontrados permitirán definir acertadamente las estrategias de mercadeo que se utilizarán en estos países objeto de estudio o con lo cual se reducirán los riesgos al momento de exportar el producto.

Además en este ítem es de suma importancia, indagar sobre las exigencias de entrada del producto y régimen comercial, como son las licencias, certificaciones y registros, impuestos, aranceles y otras tarifas que pueden ocasionar restricciones o barreras al comercio entre el país exportador e importador.

---

<sup>4</sup> BIBLIOTECAS VIRTUALES. Comunidad Virtual Literaria. [en línea] En línea] <http://www.proexport.gov.co/> [www.icex.gov.es/](http://www.icex.gov.es/)Ruta para Penetrar Mercados. [Citado el 25 de Febrero de 2010]

## Distribución Física Internacional<sup>5</sup>

Este importante sistema permite visualizar la cadena de eventos por la que atraviesa el producto de exportación desde que está listo en el local del exportador hasta que llega al local del comprador o importador en el mercado foráneo, un plan de distribución física permite evaluar, en función de alternativas de transporte costos y tiempos, las mejores opciones de cada uno de los componentes de la distribución física internacional. En un plan de D.F.I, el producto se convierte en carga o en un embarque. Las principales variables que se deben tener en cuenta para el análisis de este proceso son las siguientes:

- Características del embarque: producto, características de carga, condiciones de venta y lugares de paso.
- Componentes de costos y tiempo de tránsito: en el país exportador, durante el tránsito internacional y el país importador, es de suma importancia la elaboración de una matriz de costos y tiempos.
- Se debe considerar además los costos indirectos como son los administrativos y financieros.

Para cada una de las variables que integran el proceso de la D.F.I, se debe apoyar directamente con los que suministran el servicio, pero la integración de la cadena debe ser elaborada por la empresa exportadora y con objeto de seguimiento y ajustes permanentes, pues el diseño de la cadena de distribución física internacional para cada cliente, producto o mercado se debe asemejar a un traje hecho a la medida.

Finalmente, el plan exportador debe contar con un plan de acción donde se determinan las estrategias y tácticas dirigidas a la empresa, al producto, al mercado, al precio, a la promoción, a la distribución, así mismo como la determinación de las exigencia y requisitos de competitividad que demanda el mercado seleccionado en este caso Nueva York, Estados Unidos y confrontarlo con el que la comercializadora Nariño Café Export S.C.I Ltda. De la ciudad de Pasto y su producto café verde Nariño mountain pueden ofrecer, es de esta manera como se puede priorizar las acciones a seguir y proyectar las inversiones necesarias para llevar a cabo una adecuada ejecución, evaluación y seguimiento de su proceso de internacionalización.

---

<sup>5</sup> BIBLIOTECAS VIRTUALES. Comunidad Virtual Literaria. [en línea] [http:// www.icex.gov.es/Ruta para Penetrar Mercados](http://www.icex.gov.es/Ruta%20para%20Penetrar%20Mercados). [Citado el 21 de Febrero de 2009]

## 1.5 MARCO ECONÓMICO

1.5.1 Exportaciones mundiales de café. Las exportaciones de café en 2009 se ubicaron en 105.31 millones de sacos, lo que representa un crecimiento de 4% respecto a lo registrado en 2008, gracias al crecimiento de 28% en la producción de Vietnam. En el segmento de los cafés arábigos, aunque los embarques se mantuvieron en los niveles de 2007, se presentaron incrementos importantes en las exportaciones de cafés suaves provenientes de Colombia (3%) y Centroamérica (8%). (Ver tabla 1).

Tabla 1. Volumen de las exportaciones mundiales de Café año 2008-2009<sup>6</sup>

Productos	2008	2009	Variación
<b>Arábigos (Millones de sacos de 60 kg.)</b>	65.01	68.26	0.4
<b>Suaves colombianos</b>	13.19	13.85	5.0
<b>Colombia</b>	11.87	12.46	3.0
<b>Otros suaves</b>	21.95	23.04	-2.0
<b>6 Países</b>	14.48	15.20	8.0
<b>Brasil y otros arábigos</b>	29.87	31.37	0.0
<b>Brasil – Arábigos</b>	24.39	25.61	1.0
<b>Robustas (Millones de sacos de 60 Kg)</b>	35.29	37.06	10.0
<b>Vietnam</b>	18.84	19.78	28.0
<b>Brasil- Robustas</b>	1.47	1.54	2.0
<b>Total millones de sacos de 60 kg</b>	<b>100.30</b>	<b>105.31</b>	<b>4.0</b>

Fuente: Organización Internacional del Café (OIC).

1.5.2 Exportaciones colombianas de café. El 2008 estuvo marcado por importantes acontecimientos en el plano internacional y nacional. La culminación de las negociaciones del Nuevo Acuerdo Internacional del Café y el repunte de las cotizaciones del grano demuestran que el café nuevamente ocupa un lugar preponderante en el entorno mundial. Por su parte, el repunte del precio internacional del grano se debe en gran parte a factores externos al mercado del café. En efecto, la crisis hipotecaria que estalló en los Estados Unidos a principios de 2007, impulsó a los grandes jugadores del mercado financiero a tomar posiciones en productos básicos que ofrecían mejores rentabilidades, presionando al alza sus cotizaciones. Gracias a esto, el café de Colombia se transó en los mercados internacionales en promedio 10 US¢/lb por encima del precio registrado durante 2006, hasta alcanzar en algunos momentos del año cotizaciones récord de hasta 1.39 US¢/lb, lo anterior hace referencia a el primer trimestre del 2008 considerado como una de las mejores temporadas que ha tenido el sector cafetero, donde se ve reflejado en la rentabilidad tanto para los caficultores como para las empresas comercializadoras. En el primer semestre del año 2008 las

<sup>6</sup> Comportamiento de la Industria Cafetera Colombiana. Bogotá: 2008/2009. p. 9.

exportaciones de café de Colombia fueron de 5.850.581,00 millones de sacos de 60 kg. de café verde. En comparación al primer semestre del año anterior que fueros de 5.201.901,00 millones de sacos, lo que indica un incremento del 11.087% con respecto al 2007. La producción del grano totalizó en mayo los 820.000 sacos de 60 kilos, cuando en el mismo lapso de 2007 había sido de 994.000 sacos. A pesar de la caída en la producción en mayo, en los primeros cinco meses de 2008 la producción sumó 5.072.000 sacos, un 12,6 por ciento más que la del mismo periodo de 2007 cuando llegó a los 4.502.000 sacos. Para el segundo semestre del 2008 las exportaciones de café presentaron una tendencia decreciente, al finalizar el año, Fueron muchos los factores que jugaron a favor y en contra del sector lo que permite explicar la caída de la producción y el leve descenso de las exportaciones. Sin embargo, las cifras están lejos de la catástrofe que previeron muchos expertos que alcanzaron a pronosticar caídas superiores a los 2 millones de sacos en la producción.

Para el segundo semestre del año 2008 las exportaciones fueron de 5.235.020,00 millones de sacos de 60 kg. comparadas con segundo semestre del año 2007 que fueron de 6.098.767,00 millones de sacos lo que indica una caída del 16.5% con respecto al año anterior, La tendencia decreciente de las exportaciones, al finalizar el año, se explica por la desaceleración de la demanda externa y la desaceleración económica presentada el principal socio comercial Estados Unidos<sup>7</sup>. (Ver tabla 2).

Tabla 2. Exportaciones de café verde de Colombia (Miles de sacos de 60 kg.)

<b>AÑOS</b>	<b>1 SEMESTRE</b>	<b>2 SEMESTRE</b>	<b>TOTAL</b>
<b>2009</b>	5.550.000,00	6.450.000,00	12.000.000,00
<b>2008</b>	5.850.581,00	5.235.020,00	11.085.601,00
<b>2007</b>	5.030.044,00	6.098.767,00	11.300.668,00

Fuente: Federación Nacional de Cafeteros (FNC).

En el 2008 las exportaciones de café llegaron a 11.085.601,00 de sacos de 60 kilos lo que comparadas con las exportaciones del año 2007 que fueron de 11.300.668,00 sacos lo que representa un descenso de 1.94%, es decir 215.067 sacos menos vendidos al exterior, sin embargo para el año 2009 se estima exportaciones por 12.000.000 de sacos y para el 2010 se estima en 13.000.000 de sacos. Esta caída en las exportaciones colombianas fue compensada por el comportamiento de los precios internacionales del café, aún en los meses en los que la incertidumbre fue mayor tras el desplome de los mercados financieros mundiales, que le dieron soporte o sostenibilidad a la actividad cafetera. La

<sup>7</sup> FEDERACIÓN NACIONAL DE CAFETEROS (FNC). - Departamento de Comercialización.

cotización internacional del tuvo un comportamiento sostenido en contraste con la mayoría de los productos básicos.

Adicionalmente, la tasa de cambio contribuyó en el segundo semestre del año y su recuperación permitió mejorar las condiciones de precio al caficultor. Bajo estas condiciones el valor estimado de la cosecha es de 1.953 millones de dólares, récord que no se veía en 11 años y equivalen a \$3.825.078 millones de pesos (\$3.8 billones). También contribuyó el reconocimiento a la calidad del café de Colombia por el cual se pagaron primas de hasta de 0.25 centavos de dólar por libra por encima del la cotización en bolsa. En relación a las Exportaciones de café verde de Colombia al resto de países del año 2005 al 2006 fueron de 10. 752 miles de sacos y del año 2006 al 2007 fueron de 11.117 miles de sacos de 60 kg. Lo cual quiere decir que en el periodo 2006 al 2007 hubo un incremento de 365 mil sacos es decir un 3.28% más que el periodo anterior, El principal país de destino de las exportaciones de Colombia es Estados unidos en el periodo 2005 al 2006 se exportó 3793 miles de sacos el cual representa el 35% del total de las exportaciones y en el periodo 2006 al 2007 se Exporto 3968 miles de sacos de 60kg. Lo que representa el 35.69% del total de las exportaciones de Colombia en ese periodo. Esto quiere decir que las exportaciones colombianas tuvieron un incremento del 0.69% en su principal país de destino. (Ver tabla 3).

Tabla 3. Exportaciones colombianas de café verde a los a los principales destinos

<b>PAISES</b>	<b>2007/2008</b>	<b>2008/2009</b>
<b>Estados Unidos</b>	3.968	4.166
<b>Alemania</b>	1.436	1.508
<b>Japón</b>	1.313	1.379
<b>Canadá</b>	563	591.150
<b>Bélgica</b>	779	817.950
<b>Otros países</b>	3.058	3.211
<b>TOTAL</b>	<b>11.1117</b>	<b>14.1936</b>

Fuente: Federación Nacional de Cafeteros – División de Comercialización información estadística.

1.5.3 Exportaciones de café verde de Nariño. Las exportaciones de café verde del departamento de Nariño del año 2009 fueron de 10.319.640 kg., de los cuales un 81.98% corresponde a café excelso y un 18.02% a café supremo. El principal destino de las exportaciones de café verde de Nariño es Estados Unidos con un total de 8.719.620 kg. de café que corresponde al 84.32% de las exportaciones totales realizadas por el departamento, con lo cual se concluye que el departamento de Nariño tiene una participación del 1.55% en exportaciones de café verde; que al precio actual del café representan un total de USD 14.644.344 y tomando en cuenta la prima diferencial que se le paga al café especial de Nariño USD 0.49 que representan USD 24.211.981 que entran anualmente al país, lo que

demuestra una participación aceptable en el mercado internacional, al contemplar las exportaciones a diferentes mercados, cabe resaltar que los Estados Unidos referencia a Colombia como el mayor proveedor de café verde y cafés especiales, con un poca más de tres millones de sacos al año, pues 12 de los 20 principales proveedores de café para el mercado norteamericano están ubicados en centro y sur América o en la cuenca del caribe, así mismo las ventas al detal de bebidas elaboradas con cafés de estas regiones sobrepasan los 3.300 millones de dólares y generan trabajo y un impacto económico un total de 175.000 personas en los Estados Unidos, además durante los últimos 5 años los vendedores minoristas de bebidas se han convertido en el canal de distribución de más rápido crecimiento de la industria de bebidas en Estados Unidos.

Tabla 4. Exportaciones de café verde de Nariño Año 2009

PAIS	NARIÑO EXCELSO Kg.	NARIÑO SUPREMO Kg.	TOTAL
<b>Estados Unidos</b>	6.951.000	1.768.620	8.719.620
<b>Japón</b>	756	31.92	787.92
<b>Alemania</b>	680.4	21	701.4
<b>Portugal</b>	47.88	20.52	68.4
<b>Reino Unido</b>	21	15	36
<b>Holanda</b>	21	42	63
<b>TOTAL</b>	<b>8.477.288</b>	<b>1.899.060</b>	<b>10.319.640</b>

Fuente: Federación Nacional de Cafeteros – División de Comercialización. Departamento de Ventas.

1.5.4 Principales países productores de café<sup>8</sup>. La producción de café en el Brazil crecerá en el período de 2010 a 2011 con un record que se estima en 55.3 millones de sacos de 60 kilos, por encima de los 10.5 millones de sacos de su cosecha del 2009, la producción de Vietnam sería 18.700.000 de sacos con un alza de 1.200.000 sacos que el periodo 2009.

Indonesia producirá 9.600.000 sacos 450.000 más que en la recolección del 2009, mientras que la cosecha de Colombia se estimará en 9000.000 de sacos con respecto a la cosecha del año 2009.

Debido a que Brasil es el primer productor de café a nivel internacional eleva las cuentas por la mayor parte del repunte estimado en la producción mundial de café a un record de 139,7 millones de sacos, 14000.000 más que la temporada 2009.

Con toda probabilidad, América Latina y el Caribe seguirá siendo la principal región productora de café en el mundo aunque la tasa de crecimiento anual de

<sup>8</sup> Información de base de datos de la FAO.

esta región pasara según las proyecciones de 1.7% del decenio anterior a tan solo el 0.4% anual, durante el 2010 su producción de estima en 4.000.000 de toneladas o 6.700.00 sacos frente a 4.200.000 toneladas o 7000.000 del periodo 2009.

En América Central, se prevé que en el 2010 la producción de México alcanzara las 273.000 toneladas lo que equivale a 5000.000 de sacos más o menos como el periodo 2009, en este país no se reportó un incremento relevante, Guatemala con una tasa anual de crecimiento prevista en 1.7%, en el 2010 la producción seria de 348.000 toneladas lo que equivale a 6.000.000 de sacos, en lo que se refiere al salvador la tasa de crecimiento anual es de 3.9% que se traducirá con toda totalidad en una producción de 165.000 toneladas equivalente a 3000.000 sacos en 2010, mientras que Costa Rica deberá experimentar un aumento de 4.2% que llevara su producción a 194.000 toneladas equivalente a 3000.000 millones de sacos.

En África, la producción de café debería aumentar anualmente en 1.5% desde el periodo 2009 a 2010, reflejando principalmente aumentos en los rendimientos de producto y no en una expansión en la superficie cultivada, la producción aumentaría de 961.000 toneladas es decir, unos 16000.000 de sacos a una producción de 1.100.000 toneladas o el equivalente a 19.000.000 de sacos para el ejercicio 2010 con respecto al 2009, se prevé que la producción de Etiopia que es el mayor productor de café arábica de África tendrá un incremento anual de un 1.6%, ascendiendo en el 2010 a 207.000 toneladas o lo equivalente a 3000.000 millones de sacos.

La producción de Costa de Marfil debería aumentar en 3.8%, lo que probablemente llevaría su producción a 217.000 toneladas o lo que correspondería a 3600.000 de sacos en el 2010, en Uganda la producción aumentaría a una tasa anual del 0.7%, situándose en 2010 en 220.000 toneladas el equivalente a 4000.000 de sacos frente a las 207.000 toneladas o 3000.000 de

Sacos del período de 2008 a 2009, este incremento se presentó gracias a los Programas de replantaciones y aumento en la productividad de los cultivos.

Las proyecciones indican que Kenia que produce los cafés dulces colombianos en el África, registrara una expansión anual en la producción en 1.1% hasta llegar a 88.000 toneladas equivalente a 1500.000 sacos de 60 kilogramos.

La producción en Asia se prevé que tendrá un crecimiento anual de 2.1% y el 2010 ascendería a 1.700.000 toneladas es decir 29.000.000 de sacos la mayor parte corresponde a indonesia ya que es el principal productor del continente como ya se referencia anteriormente pues su tasa de crecimiento cerrara el ejercicio 2010 en 1.7% respectivamente.

La India cerrará el año 2010 con un incremento de 3.1% llegando a 409.000 toneladas es decir, unos 7000.000 de sacos con respecto a Tailandia que es otro mayor productor de café en Asia con un incremento del 0.7% y una producción de 59.000 toneladas es decir 1000.000 de sacos en el 2010.

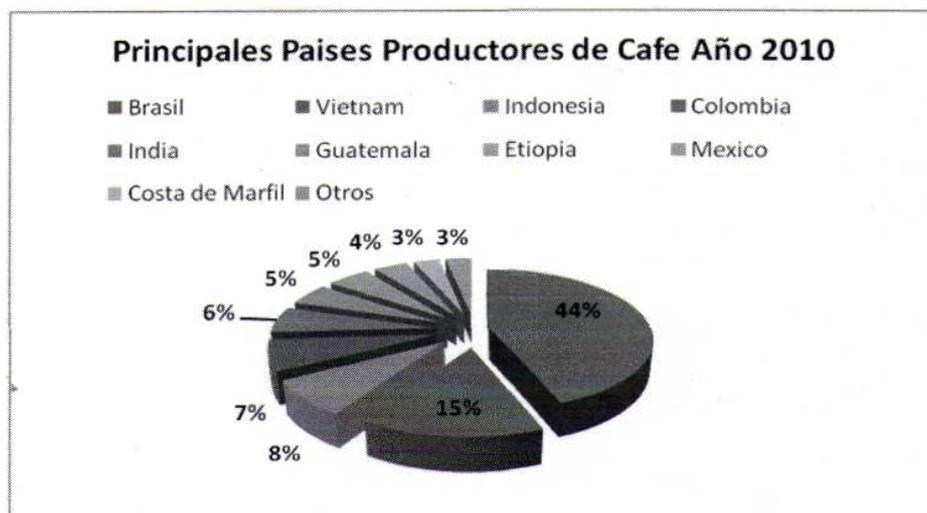
Con respecto a Oceanía Papua Guinea es el único productor importante en el último decenio tuvo una producción relativamente importante y su producción en el 2010 llegaría a 150.000 toneladas unos 3000.000 de sacos de 60 kilogramos.

Con respecto a lo anterior se puede afirmar que la producción, el consumo y las existencias, son los factores fundamentales que influyen en la formación de los precios del café y en su volatilidad, entendiéndose por esto, como la medida estadística de las fluctuaciones de los precios en un periodo determinado. Otro factor que influye en la volatilidad de los precios son las actividades de los fondos de inversión; en la actualidad por los altos precios del petróleo, los inversionistas prefieren comprar papeles de este rubro y no de café, lo que ha incidido en el descenso de los precios.

También contribuyen al aumento de la volatilidad de los precios los problemas climáticos en los países productores más grandes, pero desde el 2000, esto no ha sido un factor determinante en los precios como lo han sido los fondos de inversión.

En la actualidad los precios se han deprimido, sin embargo se aprecia un aumento del consumo en los países de la zona euro de 35.1 millones de sacos de 60 kilos entre el año comprendido entre los ejercicios 2007 a 2008 a 36.3 millones en el 2009/2010; pues se aprecia una ligera disminución en el mercado de los EEUU al pasar de 19.1 millones de sacos en 2007/2008 a 18.8 millones en el 2009/2010 y una tendencia al estancamiento en el consumo de café en el mercado del Japón.

Figura 1. Principales productores de café a nivel mundial



Fuente esta investigación

De acuerdo con la FAO la producción mundial de café se concentra en los anteriores países donde Brasil es el primer productor de esta materia prima con 55,3 millones de sacos lo cual equivale a 44% de la producción total, Colombia participa con un 7% correspondiente a 9.000.000 de sacos. Finalmente la producción total mundial se estima en el 2010 en 139,7 millones de sacos correspondiente un 100% tal como lo indica el anterior gráfico.

De acuerdo con la Organización Internacional del Café (ICO) se prevé una producción mundial de 127 millones de sacos para el año 2008/09, superior a los 117 millones estimados para la temporada 2008.

## 1.6 MARCO CONCEPTUAL

- Cafetero: persona dedicada al cultivo y producción del café.
- Café excelso: café de la mejor calidad, tipo exportación.
- Caficultora: actividad desarrollada por una Región consistente en el proceso productivo.
- Café pergamino: grano de café descerezado fermentado, lavado y seco, listo para la trilla.
- Café verde: todo café en forma de grano pelado, es decir, trillado, listo para tostarse. Todo el café que se exporta es café verde.
- Caturra: variedad de porte pequeño de la especie arábica.
- Cosecha: recolección del grano de la mata.
- Endocarpio: Capa delgada que recubre el grano de café.

- FDA: (Food and Drug Administration). Agencia Norteamericana del Control del Ingreso de los Medicamentos y Alimentos a ese país.
- FNC: Federación Nacional Colombiana de Cafeteros
- Fondo Nacional del Café: cuenta dentro de las cuentas nacionales.
- Mitaca: pequeña cosecha.
- O.I.C: organización Internacional del Café.
- Saco: medida de capacidad; empaque de fique para café con capacidad de 60 kilos, utilizado para exportación.
- Subpartida arancelaria: clasificación arancelaria de las mercancías en el sistema armonizado de adunas.
- Planeación de la exportación: es una herramienta de la gerencia, que consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización, la identificación y selección acertada de un mercado en este caso Estados Unidos como receptor potencial de café verde susceptible del establecimiento de mecanismos de acción tendientes a la formulación y puesta en marcha de estrategias para su incursión en este mercado que le permitirán a Nariño Café Export S.C.I Ltda., crear o preservar sus ventajas competitivas, claro esta estos componentes deberán girar entorno a la misión, objetivos, mercados internacionales y finalmente los recursos o presupuesto disponible con los que cuenta esta empresa.
- Trilladora: maquina utilizada desprender la cascarilla del café.
- Variedad Colombia: árbol de cafeto cultivado en Colombia.

## 1.7 MARCO LEGAL

### 1.7.1 Resolución 035 del 2002 del Ministerio de Comercio Exterior.

- Requisitos para exportar café. Requisitos relacionados con la inscripción en el Registro Nacional de Exportadores de Café: diario oficial No 44.757, de 3 de abril de 2002.

La Resolución 6 de 1992 del Consejo Superior de Comercio Exterior y en el decreto 2681 de 1999, y considerando: que el artículo 25 de la ley 9a. de 1991, para estimular y facilitar la actividad exportadora de carácter permanente y sin perjuicio de la libertad de exportación, dispone la obligación de todo exportador de café, de registrarse hoy ante el Ministerio de Comercio Exterior; que para tales efectos y con fundamento en la misma norma, el Ministerio de Comercio Exterior debe establecer las calidades y requisitos mínimos que los exportadores de café deben cumplir para obtener su inscripción en el Registro de Exportadores de Café, oído el concepto de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, según normas y criterios establecidos por el Comité Nacional de Cafeteros; que en la actualidad, los requisitos de inscripción en el mencionado registro, se encuentran

establecidos mediante la resolución 1627 de 1994 del Instituto Colombiano de Comercio Exterior; que mediante oficio de enero 21 de 2002 dirigido al Ministerio de Comercio Exterior, la gerencia general de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia solicita la simplificación de los trámites vigentes para la inscripción de los exportadores de café en el correspondiente registro, con la finalidad de estimular y facilitar su actividad exportadora; que mediante resolución 3 de 2002, el Comité Nacional de Cafeteros de Colombia ha determinado los criterios con base en los cuales la Federación Nacional de Cafeteros debe expedir el concepto ordenado por el artículo 25 de la Ley 9a. de 1991, resuelve:

## **CAPITULO I. REQUISITOS DE LA INSCRIPCIÓN EN EL REGISTRO DE EXPORTADORES DE CAFÉ**

**Artículo 1o. Registro de exportadores de café verde.** Los exportadores de café verde deberán inscribirse en el Registro de Exportadores de Café que administra la Subdirección de Registros de Comercio Exterior de la Dirección General de Comercio Exterior del Ministerio de Comercio Exterior. Para el efecto, el exportador persona natural o el representante legal del exportador, persona jurídica o sus apoderados debidamente acreditados, deberán diligenciar y suscribir el formulario que establezca la Dirección General de Comercio Exterior, en el que conste la siguiente información:

- a. Nombre o razón social del exportador.
- b. Número de cédula de ciudadanía o NIT, según se trate de persona natural o persona jurídica.
- c. Dirección comercial.
- d. Volumen de café verde que se pretende exportar en los primeros dos (2) años de operaciones, discriminado para cada año calendario.
- e. Nombre y número de cédula de ciudadanía de la persona que firma el formulario.

Al formulario, deberá anexarse la siguiente documentación:

- Original del certificado de existencia y representación legal de la persona jurídica o del certificado de Registro Mercantil de la persona natural solicitante, expedido por la correspondiente Cámara de Comercio con una antelación no superior a treinta (30) días calendario a la fecha de presentación de la solicitud.
- Declaración en la que se manifieste que a la fecha de presentación de la solicitud, no existe acto administrativo o providencia ejecutoriada, que imponga al solicitante, a su representante legal o a sociedades en las que el exportador o su representante legal tenga una participación igual o mayor al veinticinco por ciento (25%) del capital social, sanciones por infracciones aduaneras, cambiarias o de comercio exterior, o, en caso de existencia de dichos actos o providencias,

declaración informando sobre las mismas, adjuntando las correspondientes fotocopias.

- Original de las referencias de una (1) entidad bancaria y de una (1) entidad comercial, expedidas con una antelación no superior a treinta (30) días calendario a la fecha de presentación de la solicitud, sobre la conducta financiera y comercial observada frente a los compromisos con estas adquiridos, por el solicitante.

- Póliza de garantía de cumplimiento de todas las obligaciones del exportador para con el Fondo Nacional del Café, expedida por una compañía de seguros legalmente establecida en el país, a favor de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia - Fondo Nacional del Café, con vigencia hasta el 30 de junio del año siguiente a aquel en que se efectúa la solicitud, y en cuantía de cero coma cero dos (0,02) salarios mínimos legales mensuales vigentes a la fecha de presentación de la solicitud, por cada saco de café verde de setenta (70) kilos programado para exportar en el respectivo año calendario. En todo caso, la cuantía mínima de esta garantía, será de doscientos treinta y cinco (235) salarios mínimos legales mensuales vigentes a la fecha de presentación de la solicitud.

- De ser el caso, original del poder que el solicitante hubiere otorgado para la suscripción y presentación de la solicitud.

**Artículo 2o. Registro de exportadores de café procesado, tostado en grano, molido, soluble o en extracto líquido.** Los exportadores de café procesado, tostado en grano, molido, soluble o en extracto líquido, deberán inscribirse en el Registro de Exportadores de Café que administra la Subdirección de Registros de Comercio Exterior de la Dirección General de Comercio Exterior del Ministerio de Comercio Exterior. Para el efecto, el exportador persona natural o el representante legal del exportador, persona jurídica o sus apoderados debidamente acreditados, deberán diligenciar y suscribir el formulario que establezca la Dirección General de Comercio Exterior, en el que conste la siguiente información:

- Nombre o razón social del exportador.

- Número de cédula de ciudadanía o NIT, según se trate de persona natural o Persona jurídica.

- Dirección comercial.

- Nombre, localización y número de inscripción ante la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, de la industria tostadora o fábrica de café soluble donde se pretenda procesar el café para la exportación.

- Volumen de café procesado que se pretende exportar en los primeros dos (2) años de operaciones, discriminado para cada año calendario.

- Nombre y número de cédula de ciudadanía de la persona que firma el formulario. Al formulario, deberá anexarse la siguiente documentación:

- Original del certificado de existencia y representación legal de la persona jurídica o del Certificado de Registro Mercantil de la persona natural solicitante, expedido por la correspondiente Cámara de Comercio con una antelación no superior a treinta (30) días calendario a la fecha de presentación de la solicitud;
- Declaración en la que se manifieste que a la fecha de presentación de la solicitud, no existe acto administrativo o providencia ejecutoriada, que imponga al solicitante, a su representante legal o a sociedades en las que el exportador o su representante legal tenga una participación igual o mayor al veinticinco por ciento (25%) del capital social, sanciones por infracciones aduaneras, cambiarias o de comercio exterior, o, en caso de existencia de dichos actos o providencias, declaración informando sobre las mismas, adjuntando las correspondientes fotocopias;
- Original de las referencias de una (1) entidad bancaria y de una (1) entidad comercial, expedidas con una antelación no superior a noventa (90) días calendario a la fecha de presentación de la solicitud, sobre la conducta financiera y comercial observada frente a los compromisos con estas adquiridos, por el solicitante;
- Carta de intención de la planta de procesamiento, en caso de no ser de propiedad del solicitante, en la que conste el compromiso de la planta de procesar el café de exportación de dicho solicitante;
- Certificación de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia sobre su conformidad con el Reporte de Inspección que le presente el exportador, suscrito por un organismo de certificación acreditado o reconocido, o suscrito por un profesional idóneo e independiente, en el que conste que la planta de procesamiento a utilizar para procesar el café de exportación, cuenta con un sistema de aseguramiento de la calidad, cumple buenas prácticas de manufactura y cumple los requerimientos técnicos de la reglamentación vigente para exportación de café procesado, de acuerdo con las normas vigentes y en armonía con los principios básicos que para este efecto acoja la mencionada federación;
- Póliza de garantía de cumplimiento de todas las obligaciones del exportador para con el Fondo Nacional del Café, expedida por una compañía de seguros legalmente establecida en el país, a favor de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia - Fondo Nacional del Café, con vigencia hasta el 30 de junio del año siguiente a aquel en que se efectúa la solicitud, y en cuantía de cero coma cero dos (0,02) salarios mínimos legales mensuales vigentes a la fecha de presentación de la solicitud, por el equivalente, en sacos de café verde de setenta (70) kilos, del café procesado programado para exportar en el respectivo año calendario. En todo caso, la cuantía mínima de esta garantía, será de doscientos treinta y cinco (235) salarios mínimos legales mensuales vigentes a la fecha de presentación de la solicitud;
- De ser el caso, original del poder que el solicitante hubiere otorgado para la suscripción y presentación de la solicitud.

**Artículo 3o. Registro de exportadores de cafés especiales.** Los productores de cafés especiales que deseen exportar sus propios cafés especiales, deberán inscribirse en el Registro de Exportadores de Café que administra la Subdirección de Registros de Comercio Exterior de la Dirección General de Comercio Exterior del Ministerio de Comercio Exterior. Para el efecto, el exportador persona natural o el representante legal del exportador, persona jurídica o sus apoderados debidamente acreditados, deberán diligenciar y suscribir el formulario que establezca la Dirección General de Comercio Exterior, en el que conste la siguiente información:

- a. Nombre o razón social del exportador.
- b. Número de cédula de ciudadanía o NIT, según se trate de persona natural o persona jurídica.
- c. Dirección comercial.
- d. Volumen de cafés especiales que se pretende exportar en los primeros dos (2) años de operaciones, discriminado para cada año calendario.
- e. Nombre y número de cédula de ciudadanía de la persona que firma el formulario. Al formulario, deberá anexarse la siguiente documentación:

- Original del certificado de existencia y representación legal de la persona jurídica o del certificado de Registro Mercantil de la persona natural solicitante, expedido por la correspondiente Cámara de Comercio con una antelación no superior a treinta (30) días calendario a la fecha de presentación de la solicitud;

- Declaración en la que se manifieste que a la fecha de presentación de la solicitud, no existe acto administrativo o providencia ejecutoriada, que imponga al solicitante, a su representante legal o a sociedades en las que el exportador o su representante legal tenga una participación igual o mayor al veinticinco por ciento (25%) del capital social, sanciones por infracciones aduaneras, cambiarias o de comercio exterior, o, en caso de existencia de dichos actos o providencias, declaración informando sobre las mismas, adjuntando las correspondientes fotocopias;

- Original de las referencias de una (1) entidad bancaria y de una (1) entidad comercial, expedidas con una antelación no superior a noventa (90) días calendario a la fecha de presentación de la solicitud, sobre la conducta financiera y comercial observada frente a los compromisos con estas adquiridos, por el solicitante;

- Certificado de inscripción del solicitante como productor de cafés especiales, expedido por la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia con una antelación no superior a treinta (30) días calendario a la fecha de presentación de la solicitud, en el que conste además, el volumen máximo anual de exportación que le corresponda;

- Póliza de garantía de cumplimiento de todas las obligaciones del exportador para con el Fondo Nacional del Café, expedida por una Compañía de Seguros legalmente establecida en el país, a favor de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia - Fondo Nacional del Café, con vigencia hasta el 30 de junio del año siguiente a aquel en que se efectúa la solicitud, y en cuantía de cero coma cero dos (0,02) salarios mínimos legales mensuales vigentes a la fecha de presentación de la solicitud, por el equivalente, en sacos de café verde de setenta (70) kilos, del café programado para exportar en el respectivo año calendario;
- De ser el caso, original del poder que el solicitante hubiere otorgado para la suscripción y presentación de la solicitud.

## **CAPITULO II. PROCEDIMIENTO PARA LA INSCRIPCIÓN EN EL REGISTRO DE EXPORTADORES DE CAFÉ**

**Artículo 4o. Concepto de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia e Inscripción en el registro.** Dentro de los cinco (5) días hábiles siguientes a la presentación de la solicitud ante el grupo operativo, las direcciones territoriales o los puntos de atención de la Dirección General de Comercio Exterior del Ministerio de Comercio Exterior, estas dependencias verificarán el cumplimiento de los requisitos previstos en los artículos 1o., 2o. o 3º de la presente resolución, según sea el caso.

En el caso de las peticiones recibidas por los puntos de atención, verificados los requisitos deberá enviarse la documentación a la dirección territorial o al grupo operativo, según corresponda. De hallarse conforme la petición, la Dirección Territorial o el Grupo Operativo solicitarán de inmediato a la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia el concepto exigido por el artículo 25 de la Ley 9a. de 1991, anexando copia del formulario de solicitud y del original de la póliza de garantía aportada por el interesado. El Ministerio de Comercio Exterior, de oficio o a solicitud de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, podrá requerir en cualquier momento, la comprobación de los requisitos de inscripción o de renovación anual de la inscripción en el registro de exportadores de café. Recibido el concepto favorable o el concepto desfavorable sin explicación de las correspondientes razones, o vencido el plazo de sesenta (60) días calendario previsto en el párrafo 1o. del artículo 25 de la Ley 9a. de 1991, sin que se haya recibido respuesta de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, el grupo operativo o la dirección territorial, previa verificación del pago de la prima de la correspondiente póliza de seguros, inscribirán al solicitante en el registro de exportadores de café, si se cumplen los demás requisitos, mediante su firma y fecha de firma en el formulario de solicitud, indicando la vigencia de la inscripción, y procederán a entregar al interesado copia del mencionado formulario.

**Parágrafo.** En caso de que la solicitud no cumpla los requisitos establecidos, o el Ministerio de Comercio Exterior requiera al solicitante su comprobación previa con base en lo dispuesto en el inciso tercero del presente artículo, se procederá conforme lo indican los artículos 12 y 13 del Código Contencioso Administrativo.

**Artículo 5o. Renovación de la inscripción.** Dentro de los tres (3) primeros meses de cada año calendario, los exportadores de café deben renovar su inscripción en el registro de exportadores de café, cumpliendo los requisitos y mediante los trámites previstos en los artículos 1o. a 4o. de la presente resolución. Para el efecto la póliza de garantía deberá actualizarse con base en los volúmenes de café efectivamente exportados durante el año calendario inmediatamente anterior, que la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia informe a la Subdirección de Registros de Comercio Exterior de la Dirección General de Comercio Exterior del Ministerio de Comercio Exterior, en cuantía de cero coma cero dos (0,02) salarios mínimos legales mensuales vigentes a la fecha de la renovación, por el equivalente al promedio mensual de sacos de café verde de setenta (70) kilos exporta dos en dicho año, manteniéndose las cuantías mínimas cuando ellas son aplicables.

**Parágrafo 1o.** En caso de que el exportador no haya efectuado exportaciones durante el año calendario inmediatamente anterior, no podrá renovar su inscripción en el registro de exportadores de café.

**Parágrafo 2o.** Transitorio. Los exportadores que se encuentren inscritos en el registro de exportadores de café a la fecha de entrada en vigencia de la presente resolución, tendrán plazo hasta el 31 de mayo de 2002, para la correspondiente renovación.

### **CAPITULO III. OBLIGACIONES DEL EXPORTADOR INSCRITO**

**Artículo 6o. Obligaciones del exportador inscrito.** El exportador de café inscrito en el registro de exportadores de café deberá cumplir con las siguientes obligaciones:

- Efectuar el anuncio de venta de café ante la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia y realizar su embarque en la fecha anunciada para el efecto o a más tardar dentro de los sesenta (60) días calendario contados a partir del último día del mes de embarque originalmente anunciado.
- Cumplir las normas de calidad y someter a control de calidad de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia todo el café verde o procesado, antes de cualquier embarque para el exterior.
- Transportar café dentro del territorio nacional amparado por guías de tránsito, cuando estas se requieran de conformidad con las normas aduaneras.

- Usar trilladoras, tostadoras o fábricas de café soluble, según sea el caso, que se encuentren debidamente inscritas ante la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia.
- Pagar la contribución cafetera, establecida por la ley, previamente a la exportación de cualquier café, verde o procesado con destino al exterior.
- Pagar la reliquidación de la contribución cafetera, cuando a ello hubiere lugar.
- Mantener las condiciones demostradas para la obtención de la inscripción en el registro de exportadores de café y en especial la vigencia y cuantía de la póliza de garantía.
- Renovar su inscripción en el registro de exportadores de café, en la forma y dentro del término previstos en el artículo 5o. de la presente resolución.
- Pagar las multas que le imponga la Subdirección de Registros de Comercio Exterior de la Dirección General de Comercio Exterior.

#### **CAPITULO IV. SANCIONES**

**Artículo 7o. Suspensión de la inscripción en el registro de exportadores de café.** La Subdirección de Registros de Comercio Exterior de la Dirección General de Comercio Exterior del Ministerio de Comercio Exterior, podrá imponer sanción administrativa consistente en la suspensión hasta por dos (2) años, según la gravedad de la falta, de la inscripción en el registro de exportadores de café, por las siguientes causas:

- a.** Existencia de acto administrativo o providencia ejecutoriada, que imponga al exportador inscrito o a su representante legal, sanción por infracciones aduaneras, cambiarias o de comercio exterior.
- b.** Incumplimiento de las obligaciones para con el Fondo Nacional del Café, previstas en los numerales 5o. y 6o. del artículo 6o. de la presente resolución, según información detallada y soportada que remita la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia a la Subdirección de Registros de Comercio Exterior de la Dirección General de Comercio Exterior del Ministerio de Comercio Exterior.
- c.** Incumplimiento reiterado y comprobado de las obligaciones previstas en los numerales 1o. a 4o. y 7o. a 9o. del artículo 6o. de la presente resolución, según información detallada y soportada que remita la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, cuando sea del caso, a la Subdirección de Registros de Comercio Exterior de la Dirección General de Comercio Exterior del Ministerio de Comercio Exterior.
- d.** Inexactitud o falsedad en la información suministrada para obtener la inscripción en el registro de exportadores de café, o para la renovación de la misma. Parágrafo. Ejecutoriada el acto administrativo que imponga la sanción de suspensión por la causal segunda del presente artículo, la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, en representación del Fondo Nacional del Café, efectuará la respectiva reclamación a la compañía de seguros garante del exportador

sancionado, por el monto correspondiente a los incumplimientos objeto de la sanción.

**Artículo 8o. Procedimiento.** La sanción de suspensión prevista en este capítulo, será impuesta mediante acto administrativo susceptible de los recursos de reposición o de apelación ante el Director General de Comercio Exterior, el cual deberá ser notificado al exportador y a la respectiva compañía de seguros, en la forma prevista por los artículos 44 y 47 o 45 del Código Contencioso Administrativo. Copia del acto, una vez en firme, deberá enviarse al Ministerio de hacienda y Crédito Público, a Proexport, a la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, a Bancoldex y a la Dirección General de Comercio Exterior, para los efectos previstos en el artículo 1o. del Decreto 2681 de 1999 o de la norma que lo modifique o sustituya.

**Artículo 9o. Multa.** La Subdirección de Registros de Comercio Exterior de la Dirección General de Comercio Exterior del Ministerio de Comercio Exterior, podrá imponer sanción administrativa consistente en multa a favor del Tesoro Nacional hasta en cuantía equivalente al cincuenta por ciento (50%) del valor del café amparado por el respectivo anuncio de embarque, valorado en pesos colombianos según el precio mínimo de reintegro y la tasa de cambio representativa del mercado correspondientes al día del anuncio, previo concepto de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia en el que se informe sobre el vencimiento del plazo de sesenta (60) días calendario, contados a partir del último día del mes de embarque originalmente anunciado, sin que se hubiere realizado la exportación, y se precisen los mencionados precio mínimo de reintegro y tasa de cambio.  
**Parágrafo.** El valor de las multas, ingresará al tesoro nacional por conducto de la Dirección del Tesoro del Ministerio de Hacienda y Crédito Público y podrá hacerse efectivo a través del grupo de cobro coactivo del Ministerio de Comercio Exterior.

**Artículo 10. Procedimiento.** La sanción de multa prevista en este capítulo, será impuesta mediante acto administrativo susceptible de los recursos de reposición o de apelación ante el Director General de Comercio Exterior, el cual deberá ser notificado al exportador, en la forma prevista por los artículos 44 y 47 o 45 del Código Contencioso Administrativo.

## **CAPITULO V. CANCELACIÓN DE LA INSCRIPCIÓN**

**Artículo 11. Solicitud de parte y procedimiento.** El exportador o sus causahabientes, en el caso de personas naturales, o el exportador o su liquidador, en el caso de personas jurídicas, podrá solicitar al grupo operativo o a la Dirección Territorial donde estuviere inscrito, la cancelación de su inscripción en el registro de exportadores de café. En dichos casos, el Grupo Operativo o la Dirección Territorial solicitarán información a la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, sobre la existencia o no de incumplimientos o de compromisos pendientes por parte del respectivo exportador. Con base en la respuesta que

certifique la inexistencia de incumplimientos o de compromisos pendientes y previa revisión de que el exportador no se encuentre en ninguna de las causales de sanción, previstas en los artículos 7o. y 9o. de la presente resolución, las mencionadas dependencias autorizarán la cancelación solicitada y comunicarán a dicha Federación su decisión, para la devolución al interesado de la póliza de garantía que se encuentre vigente, a que haya lugar. En caso de que la respuesta de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia informe sobre la existencia de incumplimientos o de compromisos pendientes a cargo del exportador o en caso de que dicho exportador se encuentre incurso en alguna de las mencionadas causales sancionatorias, se aplicará lo dispuesto en el capítulo IV de la presente resolución.

**Artículo 12. Vigencia y derogatorias.** La presente resolución, rige a partir de la fecha de su publicación y deroga la resolución 1627 de 1994 del Instituto Colombiano de Comercio Exterior y demás disposiciones que le sean contrarias. Dada en Bogotá, D. C., a 22 de marzo de 2002.

1.7.2 La ley 9ª de 1991 y el decreto 2685 de 1999<sup>9</sup>. En relación a las exportaciones colombianas de café La Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN y el Gobierno Nacional han dispuesto los siguientes requisitos legales en concordancia con la Federación Nacional de Cafeteros FNC. Según lo estipula La Ley 9a. de 1991 y el decreto 2685 de 1999.

**Artículo 343. Áreas restringidas.** El transporte y distribución de café en las siguientes áreas y regiones del país, solo podrá efectuarse previa autorización de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia mediante la expedición de una guía de tránsito.

- En aguas territoriales colombianas, el transporte en embarcaciones de cabotaje marítimo: Por el río Magdalena y el Canal del Dique, aguas abajo de Calamar.
- Por vía terrestre, el transporte en empresas ferroviarias o empresas de transporte público terrestre por carretera:
  - Los departamentos de Guajira, Magdalena, Atlántico, Bolívar, Sucre, Córdoba, Chocó, Putumayo, Arauca y Casanaré, en toda su extensión.
  - El departamento de Antioquia desde todo punto al norte de Dabeiba hacia el litoral atlántico.
  - En el departamento de Nariño, desde todo punto al occidente de Túquerres hacia el Océano Pacífico; de El Encano hacia el Putumayo; y desde El Pedregal hacia la frontera con Ecuador.
  - Los departamentos de Boyacá, Santander, Norte de Santander y Cesar en el área comprendida entre la frontera con Venezuela y la línea que pasa por la Sierra Nevada del Cocuy, Chitagá, la carretera que de Toledo conduce a Cúcuta

---

<sup>9</sup> Estatuto Aduanero Colombiano Decreto 2685 de 28 de Diciembre de 1999.

pasando por Chinácota, Sardinata, El Salado, Pailitas, Rincón Hondo y La Paz hasta el límite con el departamento de La Guajira.

- En los departamentos del Valle del Cauca y el Cauca, en la zona comprendida entre la carretera troncal occidental y el Litoral Pacífico.

**Artículo 344. Inscripción de lugares para el procesamiento de café.** Todas las trilladoras, tostadoras y fábricas de café soluble existentes en el país, deberán inscribirse ante la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. El Comité Nacional de Cafeteros señalará los requisitos para tal fin.

La Federación Nacional de Cafeteros de Colombia podrá verificar la ubicación y condiciones de las instalaciones, así como la capacidad de almacenamiento y procesamiento de las mismas.

**Artículo 345. Empaques.** Cuando la exportación del café se haga en sacos, la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia debe aprobar previamente el diseño, especificaciones, marcas, contramarcas y números de identificación.

Si el transporte de café hacia el puerto se hace a granel, no se requerirá de ninguna marca en las bolsas o recipientes que contienen el café. Sin embargo, se dejará constancia en la guía de tránsito del número de identificación del lote y de la calidad del café, de tal manera que se pueda verificar el cumplimiento de las condiciones autorizadas para el transporte. Cuando el embalaje a granel se haga en los terminales marítimos y por lo tanto haya necesidad de transportarlo en sacos hasta esos lugares, se autorizarán empaques con capacidad de 70 kg. de café, los cuales podrán ser remarcados hasta cinco (5) veces.

**Artículo 346. Revisión del café.** La Federación Nacional de Cafeteros de Colombia <sup>10</sup> o ALMACAFE S.A., verificará la existencia de todos los lotes de café para exportación, a los cuales les asignará un número de revisión que deberá ser consignado en la guía de tránsito.

**Artículo 347. Guía de tránsito.** Todo cargamento de café para su transporte con destino a la exportación únicamente deberá estar amparado con una guía de tránsito, cuyos formatos serán diseñados y suministrados por la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, previa aprobación de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales.

Esta guía será diligenciada por la misma federación o por ALMACAFE S.A.

---

<sup>10</sup> FEDERACIÓN NACIONAL DE CAFETEROS. Es una organización de carácter gubernamental que vela por las necesidades e intereses del gremio cafetero.

Adicionalmente, todo tipo de café que circule en las áreas restringidas definidas en el presente decreto, deberá estar amparado por una guía de tránsito<sup>11</sup>.

**Artículo 337. Contribución y retención cafetera.** De conformidad con los artículos 19 y 21 de la Ley 9a. de 1991, la exportación de cualquier tipo de café sólo podrá realizarse una vez se haya pagado la contribución cafetera respectiva y efectuado la retención vigente, cuando ella opere.

Cuando la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia realice embarques de café bajo la modalidad de consignación o depósito en el exterior, la contribución cafetera se liquidará y pagará una vez se presente la declaración de exportación definitiva.

1.7.3 Subpartida arancelaria del producto<sup>12</sup>. La posición arancelaria es un código único del Sistema Armonizado de Codificación y Designación de Mercancías, más conocido como Sistema Armonizado, que permite clasificar todas las mercancías y es utilizada para cuantificar las transacciones de comercio internacional y asignar los impuestos de importación a un país para cada producto. Dicho código consta de 10 dígitos.

En Colombia, la clasificación arancelaria se rige por la decisión 507 de la Comisión de la Comunidad Andina, la cual se refiere a la adopción de la nomenclatura nandina aprobada por la decisión 381, en ella se estipula que los países miembros deben respetar la clasificación uniforme NANDINA (Clasificación Arancelaria de la Comunidad Andina, basada en el Sistema Armonizado) hasta el octavo dígito, los dos dígitos restantes son asignados por cada país, para completar la posición arancelaria a 10 dígitos.

#### **Subpartida arancelaria 0901.11.90.00<sup>13</sup>**

- Café, té, hierva mate y especias.
- Café, incluso tostado o descafeinado; cáscara y cascarilla de café; sucedáneos del café que contengan café en cualquier proporción, café sin tostar, Sin descafeinar.

Los demás Unidad física: kilogramo.

---

<sup>11</sup> ESTATUTO ADUANERO COLOMBIANO. Decreto 2685 de 1999. Capítulo VIII.

<sup>12</sup> BIBLIOTECAS VIRTUALES. Comunidad Virtual Literaria. [en línea].[http:// www.proexport.com.co](http://www.proexport.com.co) [Citado el 27 de Abril de 2009].

<sup>13</sup> [BIBLIOTECAS VIRTUALES. Comunidad Virtual Literaria. [en línea].[http:// www.dian.gov.co](http://www.dian.gov.co) [Citado el 2 de Mayo de 2009]

### **Requisitos para su exportación por subpartida.**

- Certificado de exportación (Previo), Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos.
- Certificado de contribución cafetera (EMBARQUE/DESEMB); - Federación Nacional de Cafeteros de Colombia.
  
- Certificado de no obligatoriedad (Previo); - Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos.
- Certificado de reposo (Previo); - Federación Nacional de Cafeteros de Colombia.
  
- Certificado fitosanitario (EMBARQUE/DESEMB); - Instituto Colombiano Agropecuario.
  
- Guía de tránsito (Previo); - Federación Nacional de Cafeteros de Colombia.

### **Descripción mínima por subpartida arancelaria. Nombre producto, variedad, forma, grado de procesamiento, presentación, destino, otras características y cantidad de unidades comerciales.**

1.7.4 Entidades reguladoras de para la exportación de café verde. En Colombia existen dos entidades importantes dentro del proceso exportador de café; El Ministerio de Comercio Exterior y La Federación Nacional de Cafeteros como los principales agentes a tener en cuenta dentro del proceso de requisitos y normatividad para exportación de café.

**a.** El Ministerio de Comercio Exterior mediante resolución No. 0355 de marzo 22 de 2002 ha establecido unos requisitos mínimos para la inscripción de los exportadores de café en el registro de exportadores. Para tal efecto los exportadores de café deben diligenciar el formulario establecido por la Dirección General de Comercio Exterior.

**b.** La Federación Nacional de Cafeteros de Colombia como una persona jurídica de derecho privado, de carácter gremial, sin ánimo de lucro, tiene por objeto principal la defensa de la industria cafetera colombiana. A su vez la federación administra unos recursos públicos como institución delegada por el estado para administrar los de naturaleza parafiscal que Integran el Fondo Nacional del Café destinados a contribuir y a estabilizar el ingreso cafetero mediante reducción de los efectos de la volatilidad del precio internacional.

“Todo exportador de café debe registrarse ante la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia ya que a través de esta institución es canalizada todas las exportaciones de café”<sup>14</sup>.

1.7.5 Régimen de importación de café verde a Estados Unidos Norma IEC 17025 93/99<sup>15</sup>.

**Federal Food, Drug, and Cosmetic Act, (FD&C Act) (Ley federal de alimentos, medicamentos y cosméticos norma IEC 17025.**

A nivel internacional desde junio de 1997, la Comisión del Codex Alimentarius recomienda que los laboratorios responsables del control de exportación e importación de alimentos cumplan con los requisitos de la norma ISO/IEC 17025 y sean acreditados por un organismo competente. Por otra parte el Comité del Codex de Métodos de Análisis y Muestreo (CX/MAS) sólo recomienda métodos acreditados con la norma ISO/IEC 17025.

La directiva 93/99 EEC de la Unión Europea y Estados Unidos, en vigencia, establece que los laboratorios centrales de control de alimentos deberán acreditarse con normas internacionalmente reconocidas como la ISO/IEC 17025, participar en programas ínter laboratorio y emplear métodos validados.

Así mismo, desde los años 30, el Congreso de los Estados Unidos ha ido delegando progresivamente sus competencias de aprobación de medidas de desarrollo reglamentario relativas a la importación de alimentos en favor de determinados departamentos y agencias federales.

La Ley de Registro Federal (Federal Register Act) de 1934 reconocía la necesidad de crear un sistema centralizado y uniforme de aplicación de normas de agencias federales que incluyese una serie de requisitos como los siguientes:

- La inscripción de documentos en la Oficina Federal de Registro.
- La puesta a disposición de la documentación para inspección.
- La publicación de la documentación en el Registro Federal.

Tras la enmienda de 1937, la normativa se recopiló en el Código de Normas Federales (Code of Federal Regulations).

---

<sup>14</sup> BIBLIOTECAS VIRTUALES. Comunidad Virtual Literaria. [en línea].<http://www.cafedecolombia.com> [Citado el 11 de Enero de 2009]

<sup>15</sup> BIBLIOTECAS VIRTUALES. Comunidad Virtual Literaria. [en línea]<http://www.fda.gov> [Citado el 15 de Noviembre de 2009]

Por su parte, la Ley de Procedimiento Administrativo de 1946 (Administrative Procedure Act) introdujo nuevas estipulaciones para el Sistema Federal de Registro. Se trata de los siguientes:

- a.** Derecho de los agentes interesados (consumidores y productores) de participación y de propuesta en el proceso de elaboración de normas.
- b.** Publicación de normas con periodos de un mínimo de 30 días para su entrada en vigor, salvo casos excepcionales.
- c.** Comunicación de la normativa e informaciones de las agencias competentes.
- d.** Las mencionadas leyes de registro y de procedimiento administrativo conforman el sistema federal de registro y regulan el procedimiento de promulgación de la normativa aplicable. El Registro Federal o The Federal Register constituye el instrumento a través del cual se garantiza el principio de publicidad de las normas. Sus funciones son equivalentes a las que cumple el boletín oficial de Colombia.
- e.** Organismos con competencia sobre la importación de alimentos<sup>16</sup>.

La normativa de los Estados Unidos. En los Estados Unidos existe una serie de leyes y procedimientos de control comunes para todo el ámbito nacional. Además de normas estrictas que velan por una mayor seguridad y por el buen estado de los productos consumidos en Estados Unidos, las autoridades aplican una serie de medidas de control de los productos antes de su llegada al mercado, tales como la imposición de criterios normalizados con carácter obligatorio para la producción de alimentos y la recolección previa de muestras comerciales. Los requisitos y garantías que se establecen para los productos nacionales son los mismos que para los productos importados.

Departamento de Salud (HHS). El Departamento de Salud y Servicios Humanos o HHS (Department of Health and Human Services;), desarrolla sus competencias en esta materia a través de dos organismos:

La Agencia de Alimentos y Medicamentos o FDA (Food and Drug Administration): La FDA ([www.fda.gov](http://www.fda.gov)) es responsable de la seguridad del 80% de los alimentos comercializados en Estados Unidos. No es competente sobre los productos de los que se encarga el Departamento de Agricultura (carne, aves, huevos liofilizados y congelados). La FDA se ocupa de garantizar que los alimentos en mal estado, no aptos para el consumo o que contengan un etiquetado fraudulento no lleguen al consumidor.

Los Centros para el Control y la Prevención de Enfermedades o CDC (Center for Disease Control and Prevention).

---

<sup>16</sup> BIBLIOTECAS VIRTUALES. Comunidad Virtual Literaria. [en línea].<http://www.customs.ustras.gov> [Citado el 29 de Febrero de 2009]

Los Centros para el Control y la Prevención de Enfermedades ([www.cdc.gov](http://www.cdc.gov)) investigan los brotes de enfermedades que surgen en relación con alimentos y se encargan de realizar estudios sobre problemas de salud o producidos por determinados ambientes. Igualmente, los CDC gestionan programas de ámbito nacional para la prevención y control de enfermedades transmitidas a través de organismos que aparecen en alimentos.

Departamento de Agricultura (USDA): Para llevar a cabo su actividad reguladora y de control de alimentos, el USDA cuenta con seis organismos:

La Agencia de Inspección de Sanidad Animal y Vegetal o APHIS (Animal and Plant Health Inspection Service).

La Agencia de Inspección de Seguridad Alimenticia o FSIS (Food Safety Inspection Service).

La Agencia Federal de Inspección de Granos o FGIS (Federal Grain Inspection Service).

La Agencia de Marketing Agrícola o AMS (Agricultural Marketing Service).

La Agencia de Investigación Agrícola o ARS (Agricultural Research Service).

La Agencia de Protección Ambiental o EPA (Environmental Protection Agency).

Departamento de Seguridad Interior (DHS): Con la entrada en vigor de la Ley de Seguridad Nacional (Homeland Security Act) en el año 2003, las autoridades aduaneras adscritas al Departamento del Tesoro pasaron a depender del Departamento de Seguridad Interior o DHS (Department of Homeland Security).

Desde ese momento, el Servicio de Aduanas ha pasado a denominarse Servicio de Aduanas y Protección en Fronteras o CBP (Customs and Borders Protection;). El servicio aduanero y las otras tres agencias que realizaban tareas de tratamiento en frontera de personas y mercaderías - el Departamento de Agricultura (USDA), el Servicio de Inmigración y Naturalización (Immigration and Naturalization Services, INS) y las Patrullas Fronterizas (Border Patrols) estaban adscritas a otros tantos departamentos ministeriales. Su reorganización representa una de las reformas administrativas más recientes llevadas a cabo por la Administración Federal. Con ella se pretende mejorar la coordinación gubernamental y aumentar los niveles de control, todo ello en el marco de las medidas de seguridad nacional adoptadas como respuesta a los atentados de 2001.

La Ley de Protección Frente al Bioterrorismo: Una de las consecuencias de los atentados terroristas sufridos por Estados Unidos en septiembre de 2001 ha sido la aprobación por el Congreso y la posterior ratificación por el presidente en 2002 de la Ley de Seguridad de la Salud Pública y Prevención y Respuesta al

Bioterrorismo (Public Health Security and Bioterrorism Preparedness and Response Act), conocida popularmente como Ley contra el Bioterrorismo. Dicha ley, que pretende incrementar la seguridad nacional en materia alimenticia y que modifica la Ley del Servicio Público de Sanidad y la FDC Act, es una norma compleja y larga que se divide en cinco partes. La tercera parte contempla los aspectos relacionados con la protección de la salubridad y seguridad en el suministro de alimentos y medicamentos, materias que son objeto de especial interés en esta guía. Esta parte tercera se divide a su vez en doce secciones que recogen las partes 301 a 312 y que modifican la FD & C Act.

**a. Departamento de Comercio (DOC):** El Departamento de Comercio o DOC (Department of Commerce; cuenta con dos agencias con competencias sobre la importación de alimentos:

- La Comisión Federal de Comercio o FTC (Federal Trade Commission). La FTC ([www.ftc.gov](http://www.ftc.gov)) cuenta con una Oficina de Protección a los Consumidores o CPB (Consumers Protection Bureau) que regula la publicidad de los alimentos. La División de Prácticas Publicitarias protege a los consumidores frente a campañas publicitarias abusivas, en especial aquellas que publicitan alimentos o medicamentos con efectos beneficiosos para la salud que no se corresponden con la realidad.

- Convenios internacionales con países exportadores: ara facilitar y acelerar este procedimiento de control, la FDA ha establecido una serie de acuerdos con algunos países exportadores. A través de estos acuerdos, llamados Memorando of Understanding (MOUs), el país exportador se compromete a que sus productos sean fabricados en buenas condiciones sanitarias, que cumplan los patrones de calidad exigidos por los Estados Unidos y que se sometan a determinados análisis y exámenes antes de salir del país de origen. La FDA ha suscrito cerca de 35 acuerdos con diferentes países que persiguen regular diversos aspectos que interesan a ambas partes.

## 1.8 COBERTURA DEL ESTUDIO

1.8.1 Temporal. El plan estratégico exportador para la empresa Nariño Café Export S.C.I Ltda.; de Pasto a desarrollar se lo ha enmarcado en el periodo 2010 – 2011. Teniendo como punto de partida para su elaboración el año 2009.

1.8.2 Espacial. El Plan estratégico se desarrollara dentro del sector Agroindustrial enfocado a la exportación de Café Excelso de la empresa Nariño Café Export S.C.I Ltda. Ubicada en San Juan de Pasto en la carrera 30 No. 17- 38.

1.8.3 Variables. Para el proyecto se tendrán en cuenta las variables que hagan parte del potencial exportador, la inteligencia de mercados y el plan de acción.

### **Potencial exportador**

#### **a. Análisis interno y externo de la empresa**

- Estructura organizacional.
- Capacidad productiva.
- Proveedores de insumos.
- Descripción de los productos.
- Características y atributos del producto y procesos de producción.
- Normas técnicas de calidad utilizadas para la producción.
- Empaque.
- Volumen de producción.
- Capacidad instalada – utilizada.
- Costo de producción.
- Precio de venta.

#### **b. Capacidad financiera**

- Evolución financiera.
- Métodos contables.
- Financiación.
- Política de costos.

#### **c. Actividades de mercadeo distribución y venta de productos**

- Política de compras.
- Política de ventas.
- Descripción comportamiento de las ventas en los últimos años.
- Canales de distribución.
- Principales clientes.
- Expectativas de los clientes.
- Estrategias de promoción utilizadas.
- Debilidades y fortalezas frente a la competencia.

#### **d. Competitividad**

- Composición de la industria cafetera colombiana.
- Posición de la empresa frente a la competencia.
- Ventajas competitivas respecto a: costos, precio, calidad y diferenciación de producto y oportunidad en el mercado internacional.

- Flexibilidad ante el cambio.

## **INTELIGENCIA DE MERCADO**

### **a. Mercado Objetivo**

- Información general.
- Análisis económico.
- Análisis político.
- Análisis cultural.
- Análisis legal.
- Análisis competitivo.

### **b. Análisis del consumidor**

Perfil del consumidor actual.  
Localización del consumidor.  
Elementos que inciden en la decisión de compra.  
Segmentación.  
Tamaño del segmento objetivo.  
Destino del producto.

### **c. Tendencias de consumo y producción**

- Tasas de crecimiento.
- Ambiente (estímulos económicos, políticos, tecnológicos, acuerdos, y políticas ambientales).
- Características de la demanda (gustos, hábitos, temporadas de compra).

### **d. Análisis de la competencia local e internacional**

Principales empresas y /o marcas.  
Productos de la competencia.  
Participación en el mercado.  
Esquema de comercialización.  
Precios.  
Mercadeo y publicidad.

### **e. Situación del producto en el mercado**

Políticas de fijación de precios.  
Nivel de calidad exigida en el mercado objetivo (normas técnicas, barreras arancelarias y para arancelarias).  
Condiciones de empaque y embalaje.  
Condiciones de distribución.

Exigencias de entrada.

#### **f. Canales de distribución**

- Tipos de canales de distribución existentes en el mercado.
- Alternativas de canales para la distribución del producto.
- Margen de intermediación dentro del canal.
- Cobertura del canal.

#### **g. Promoción**

- Imagen de la marca.
- Selección de medios de comunicación.
- Costos de producción y publicidad.
- Eventos y ferias sectoriales.

#### **h. Precio**

- Rango de fluctuación de precios del producto en el mercado.
- Condiciones de pago.
- Seguros necesarios y demás impuestos.
- Riesgo cambiario.

### **PLAN DE ACCIÓN**

#### **a. Objetivo**

- Producto a exportar.
- Mercado.
- Canal de distribución.
- Metas de exportación.
- Mecanismos a utilizar.
- Tiempo.

#### **b. Estrategias**

- Dirigidas a la empresa.
- Dirigidas al producto.
- Dirigidas al mercado.

#### **c. Metas de exportación**

Exportaciones dentro de los siguientes años.

#### **d. Actividades a ejecutar, cronograma y presupuesto**

#### **e. Fuentes de financiamiento**

Recursos propios.  
Posibilidades de acceso a crédito.  
Plan de contingencia.

### 1.9 METODOLOGÍA

1.9.1 Tipo de estudio. El tipo de estudio que se aplicara en esta investigación es el estudio descriptivo ya que el proceso exportador es un proceso que se realiza por diferentes etapas y existe la necesidad de analizar diferentes fenómenos y sus componentes y a la vez realizar un diagnóstico de la empresa dentro del proceso exportador con el fin de establecer su estructura y comportamiento.

1.9.2 Método de investigación. En la investigación se hará uso del método deductivo enmarcado dentro de una investigación descriptiva, para obtener conclusiones de los diferentes puntos de vista a partir de situaciones generales llegar analizar, sintetizar y concluir explicaciones particulares presentando una realidad pertinente a la inteligencia de mercados de café que permita determinar los mercados experimentales hacia los cuales se dirigirá el producto objeto de exportación.

1.9.3 Fuentes y técnicas de recolección de información.

- **Fuentes primarias.** Es indispensable la utilización de fuentes de tipo primario, dicha información se recopila de forma directa, a través de la interacción con la empresa y el personal.
- **Fuentes secundarias.** Para la consolidación de éste trabajo de investigación es preciso la utilización de fuentes de tipo secundario representadas en documentos de fuentes externas como: Internet, libros, revistas, periódicos, y documentos e informes internos que posee la empresa Nariño Café Export S.C.I Ltda., así mismo se recurrirá a entidades como: Proexport, Intellexport, Zeiky, Dane, Dian, Cámara de Comercio de Pasto. Estas fuentes brindaran la información necesaria para determinar la oferta y demanda de productos.
- **Procesamiento de la información.** El tratamiento que se le dará a la recopilación de la información obtenida de las fuentes primarias y secundarias se

dará a través de una presentación escrita y la elaboración de cuadros, tablas, gráficos, herramientas estadísticas, a los cuales se les realizará un análisis e interpretación de los datos y se mencionará aspectos más relevantes para esta investigación.

#### 1.10 PLAN EXPORTADOR PARA LA EMPRESA NARIÑO CAFÉ EXPORT S.C.I LTDA

Proexport bajo la metodología Expo pyme, plantea que el plan exportador proporciona una herramienta que podrá equilibrar los requerimientos que se relacionan con las oportunidades de los mercados internacionales con las características del producto o servicio ofertado, sin omitir las adecuaciones administrativas y apoyos financieros para garantizar un proyecto que sea viable. (Proexport, 2005).

Para todo proyecto es indispensable tener una buena planeación con el fin de correr menos riesgos y que este sea efectivo. Al tomar como opción el incursionar en un nuevo mercado, sin importar el tamaño de la empresa o el mercado al que se quiera acceder, existe un factor constante que podrá guiarnos e inclusive determinar si se tendrá éxito o fracaso, este es el contar con un buen plan de exportación ajustable a los requerimientos de la Nariño Café Export S.C.I Ltda.

Plan exportador a realizar en la Empresa Nariño Café Export S.C.I Ltda.<sup>17</sup>.

El diseño del plan exportador para la empresa Nariño Café Export S.C.I Ltda., se elaboró con respecto a una adaptación del presentado por Proexport Colombia y el instituto español de comercio exterior de España ICEX de la siguiente manera:

##### 1.10.1 Perfil de la empresa Nariño Café Export S.C.I Ltda.

- NIT.
- Objeto social.
- Sector económico.
- Antecedentes (Historia de la empresa Nariño Café Export Ltda.): fecha de creación, cual ha sido el desarrollo de la empresa hasta hoy.
- Misión, visión y objetivos corporativos

---

<sup>17</sup> Diagnostico Exportador de la empresa Nariño Café Export S.C.I Ltda.

### 1.10.2 Situación de la empresa Nariño Café Export S.C.I. Ltda.

- **Análisis organizacional:** este análisis le permite definir la situación actual, de la empresa Nariño Café Export Ltda., con respecto a funciones, responsabilidades y recurso humano con que cuenta, para identificar los ajustes que se deban realizar para iniciar el proceso exportador.
- **Análisis de producción:** para conocer el nivel de productividad actual, respecto del café verde, así como los procesos de control de calidad efectuados en la producción con miras a mejorarlo.
- **Análisis financiero:** con miras a determinar la estratégica de financiación de las actividades y el manejo del presupuesto para efectuar el plan de acción y plan exportador de la empresa.
- **Análisis del producto:** este análisis permitirá conocer la calidad de este producto, precio, como parte indispensable del plan exportador, para poder confrontarlo con los requerimientos del mercado estadounidense y determinar así los ajustes o adecuaciones que deban realizarse para ingresar con éxito al mismo.
- **Mercadeo:** la empresa Nariño Café Export S.C.I. Ltda., deberá estudiar las actividades de mercadeo, distribución y venta de su producto, para responder de manera efectiva a las necesidades y expectativas del cliente en los mercados nacional y el internacional (Estados Unidos).
- **Competitividad:** le permitirá a la empresa Nariño Café Export S.C.I. Ltda., conocer las amenazas y oportunidades frente al entorno que le rodea.

### 1.10.3 Diseño del proceso exportador e inteligencia de mercados para Estados Unidos.

**Mercado:** Estados Unidos

#### a. Factores macroeconómicos

- Reseña general.
- Indicadores macroeconómicos.
- Balanza comercial.

#### b. Tamaño del mercado estadounidense

- Producción nacional.
- Importaciones.
- Exportaciones.

#### c. Análisis del consumidor estadounidense

- Perfil del consumidor actual de café verde.

- Localización del consumidor.
- Elementos que inciden en la decisión de compra.
- Segmentación.

#### **d. Tendencias de consumo**

- Características de la demanda (gustos, hábitos, temporadas de compra).

#### **e. Análisis de la competencia local e internacional**

- Principales empresas y/o marcas.
- Productos de la competencia.
- Esquemas de comercialización.
- Precios.
- Mercadeo y publicidad.

#### **f. Situación del producto en los Estados Unidos**

- Nivel de calidad exigido en el mercado (Normas técnicas).
- Condiciones de empaque y embalaje.
- Condiciones de distribución.
- Exigencias de entrada.
- Acuerdos comerciales signados por Colombia con Estados Unidos.
- Aranceles preferenciales.
- Aranceles de competencia.
- Barreras no arancelarias (licencias, cupos, vistos buenos).

#### **g. Canales de distribución existentes en los Estados Unidos**

Tipo de canales de distribución existentes en este mercado.  
 Alternativas de canales para la distribución del producto.

#### **h. Promoción**

- Imagen de la marca.
- Selección de medios de comunicación.
- Métodos de promoción.
- Eventos y ferias sectoriales.

#### **i. Precio**

- Rango de fluctuación de precios del producto en el mercado.

- Condiciones de pago (carta crédito, giro directo, plazos etc.).
- Seguros e impuestos.
- Riesgo cambiario (fluctuación de la moneda).

1.10.4 Plan de acción y puesta en marcha del plan de exportación con destino a los Estados Unidos.

- Producto a exportar: café verde.
- A qué mercado: Estados Unidos.
- Tiempo: 1 Año.

### **Estrategias**

#### **Dirigidas a la empresa Nariño Café Export S.C.I Ltda.**

- De costo (Proveedores, proceso de producción).
- De servicio ( Técnico o de postventa).
- De capital (Adquisición de maquinaria y otros activos fijos, financiación).
- Talento humano (Capacitación).

#### **Dirigidas al café verde**

- Calidad
- Empaque
- Diferenciación

#### **Dirigidas al mercado estadounidense**

- Segmento objetivo (A quien se dirigen las acciones de mercado).
- Precios (Igual que la competencia, descuentos).
- Promoción (Como dar a conocer el café verde en los Estados Unidos).
- Participación (Que porcentaje del mercado desea alcanzar).
- Distribución (como va a colocar el café verde en el mercado estadounidense).

**Metas de exportación de la empresa Nariño Café Export Ltda.:** establecer las metas de exportación para el periodo que el gerente conforme a los recursos y capacidades que posee pueda cubrir, se recomienda al gerente a largo plazo para que sea susceptible de cambios.

**Actividades o acciones a ejecutar y cronograma:** descripción de las actividades que darán cumplimiento a las estrategias de la empresa.

**Fuentes de financiamiento:** para ejecutar el plan la empresa requerirá recursos propios o tiene acceso a créditos.

## 1.11 CONTENIDO APROXIMADO DEL INFORME FINAL

La estructura del informe final costará de:

**Introducción.** En ella se esboza de forma general la presentación del plan estratégico a desarrollar dentro de la empresa Nariño Café Export S.C.I Ltda.

### Capítulos

**I. Anteproyecto plan exportador de café verde hacia el mercado de New York en los Estados Unidos.** En este capítulo se esquematizará las formalidades correspondientes al proyecto como el problema de investigación, marco teórico, identificación, diagnóstico y formulación del problema, objetivos tanto generales como específicos, hipótesis, justificación, cobertura del estudio y procedimiento metodológico.

**II. Diagnostico estratégico exportador.** En este capítulo se realiza un análisis tanto interno como externo de la empresa que permita determinar las ventajas competitivas e iniciar el proceso exportador.

**III. Diseño del proceso de exportación e inteligencia de mercados.** En este capítulo se obtiene la información para identificar y definir el cómo, donde, cuanto y a quien se puede vender el café verde en el mercado externo que le permita establecer estrategias tendientes a alcanzar las exigencias que demanda el mercado seleccionado.

**IV. Plan de acción y puesta en marcha del plan de exportación.** En esta capítulo se determinaran las exigencias y requisitos de competitividad que demanda el mercado seleccionado y confrontarlo con la empresa Nariño Café Export S.C.I Ltda., el producto que pueden ofrecer, de esa manera se podrá definir y priorizar las acciones, estrategias a seguir y proyectar las inversiones necesarias para llevar a cabo una adecuada ejecución, evaluación y seguimiento a su proceso de internacionalización.

**Conclusiones y recomendaciones.** En este apartado se realizaran aportes de solución a diferentes aspectos frente a la realidad encontrada dentro del desarrollo del plan exportador.

**Bibliografía y netgrafía.** En esta parte se citaran las fuentes consultadas para el desarrollo del proyecto, tanto físicas como virtuales.

**Anexos.** Este vínculo incluirá adjuntos de importancia encontrados a lo largo de La realización de la investigación que complementan el plan exportador para la Empresa Nariño Café Export S.C.I Ltda.

## 2. FASE PRIMERA: AUTO DIAGNÓSTICO DE POSICIÓN COMPETITIVA Y POTENCIAL EXPORTADOR

### 2.1 PERFIL DE LA EMPRESA NARIÑO CAFÉ EXPORT S.C.I. LTDA

#### 2.1.1 Generalidades.

<b>NIT</b>	814.005.508-05
<b>Nombre de la Empresa</b>	NARIÑO CAFÉ EXPORT S.C.I. LTDA.
<b>Representante Legal</b>	GERMAN ANTONIO ROSERO
<b>Dirección</b>	Carrera 30 No 17 – 38. Pasto Nariño
<b>Dirección electrónica</b>	rosero@narinocafe.com
<b>Objeto social</b>	Comercialización y exportación de cafés Especiales de las regiones de Nariño y Huila-Sur Occidente de Colombia.
<b>Sector económico</b>	Agroindustrial
<b>Fecha de constitución</b>	2002

**Antecedentes de la empresa:** Nariño Café Export es una empresa joven que fue fundada en 2002, año en que se constituyó como una sociedad de comercialización internacional S.C.I. En sus inicios, la compañía solo se dedicó a la comercialización y trilla de café en la región, pero en el año 2004, obtuvo la licencia de exportación por parte de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia y desde entonces la compañía empezó con sus exportaciones esporádicas de café verde, es así como día a día Nariño Café Export ha trabajado en el acopio del mejor café cultivado en la zona de Nariño, debido a su proceso de selección exhaustiva certificado por las normas de calidad internacionales actualmente, la empresa tiene la capacidad de ofrecer a los mercados del mundo la mejor taza de café excelso supremo, excelso extra o especial y el excelso tipo EUROPA y UGQ, como el café de mayor cuerpo, sabor y suavidad del mundo, por lo cual es reconocido el café nariñense.

## 2.1.2 Misión, visión y objetivos de la empresa.

**Misión**<sup>18</sup>. Nariño Café Export es una empresa joven que comercializa y exporta café de la zona de Nariño sur de Colombia. Café de las mejores especificaciones tipo arábica variedad caturra y Colombia, lo cual permite cumplir con las necesidades y expectativas de los clientes actuales y potenciales en los mercados nacionales e internacionales.

**Visión**<sup>19</sup>. Nariño Café Export será reconocida en el 2015 como una empresa competitiva en el campo exportador de café verde y tostado en la región, con una excelente imagen de servicio, solidez humana, financiera y técnica, efectiva en el cumplimiento y entrega de pedidos, abierta al aprendizaje, formación, así como a la eficaz integración y bienestar social.

### **Objetivos Corporativos**<sup>20</sup>.

- Alcanzar el crecimiento sostenido de las exportaciones de café verde y tostado a través del cumplimiento de estándares internacionales de precio, oportunidad, calidad, productividad y competitividad.
- Aumentar y diversificar la oferta exportable de café verde y café tostado en función de la demanda nacional y mundial.
- Capacitar a los colaboradores de todas las áreas de la empresa de acuerdo con las tendencias actuales de la demanda de café verde y tostado a fin de ofrecer productos de excelente calidad y acordes al gusto del consumidor final.
- Desarrollar una agresiva inteligencia comercial en función de la demanda mundial y la oferta interna.
- Continuar ofreciendo un producto de excelente calidad con el objetivo de posicionarse cautivando un nicho de mercado a nivel nacional como internacional.

---

<sup>18</sup> Nariño Café Export S.C.I Ltda.

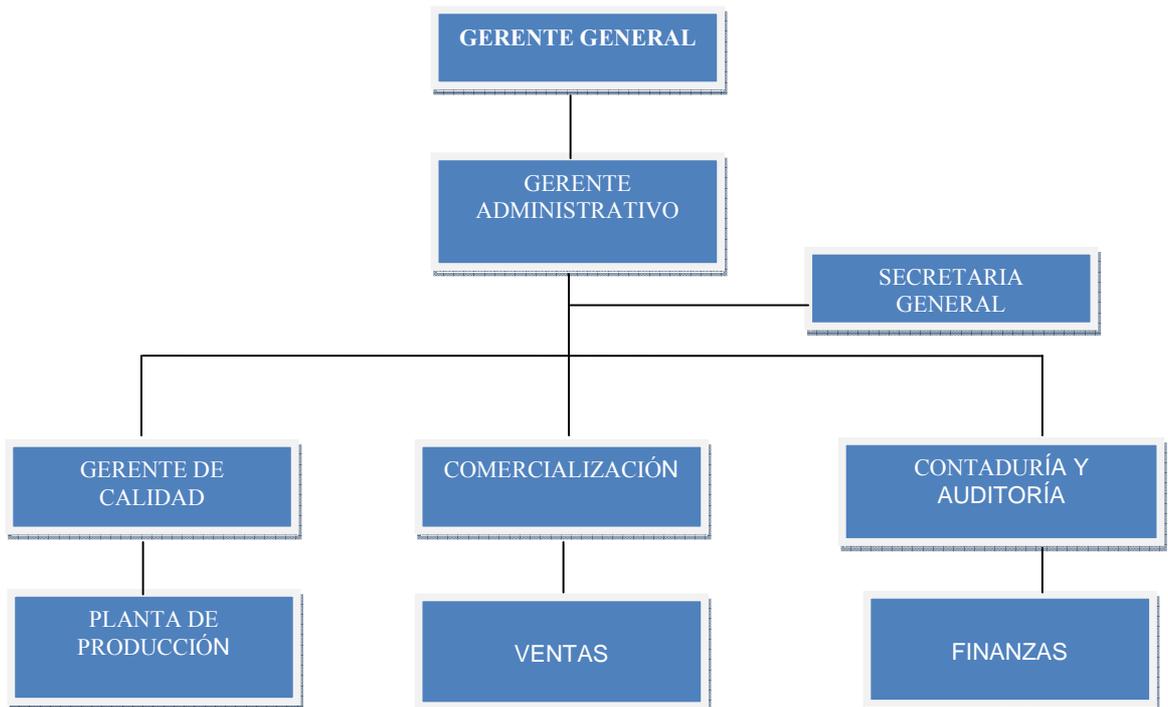
<sup>19</sup> *Ibíd.*

<sup>20</sup> *Ibíd.*

## 2.2 SITUACIÓN DE LA EMPRESA NARIÑO CAFÉ EXPORT S.C.I LTDA

### 2.2.1 Análisis organizacional.

Figura 2. Organigrama Nariño Café Export S.C.I Ltda



Fuente: Nariño Café Export S.C.I Ltda.

#### a. Cargos

- Administración → Germán Rosero.
- Gerencia Administrativa → David Mendoza
- Contadora y Auditoria → Liliana Calvache M.
- Jefe de Calidades → Jaime Rodríguez
- Comercialización → Jaime Arcos Revelo
- Secretaría → Milena Arteaga

Cuadro 1. Formación del personal de la Empresa Nariño Café Export S.C.I Ltda.

CARGO	NOMBRE DEL ENCARGADO	FORMACION ACADÉMICA	EXPERIENCIA LABORAL 20
Administrador	Germán Rosero	Medico	20 años
Gerente Administrativo	David Mendoza	Administrador de Empresas	7 años
Contaduría y Auditoria	Liliana Calvache	Contadora Pública	5 años
Jefe de Calidad	Jaime Rodríguez	Ingeniero Industrial	5 años
Comercialización	Jaime Arcos	Comercio Internacional	3 años
Secretaria	Milena Arteaga	Tecnóloga en Administración	3 años

Fuente: esta investigación.

**b. Cultura organizacional:** valores corporativos: equidad, responsabilidad conjunta, igualdad social, beneficio social, cumplimiento, seriedad, compromiso, lealtad, ayuda mutua, empatía, solidaridad<sup>21</sup>.

**c. Política de Personal:** la contratación del personal está realizada por el Gerente General, es decir por la Administración de la Empresa. De otro lado, como parte de las políticas de contratación la empresa, sigue la normativa legal colombiana, es decir tiene afiliados a los colaboradores que trabajan en cada área a riesgos profesionales, salud, pensiones.

El control se realiza en varias etapas del proceso, primero en la selección de proveedores de materias primas e insumos y producto que cumplan con los estándares exigidos respecto a calidad y cumplimiento, posteriormente se controla la calidad del café verde trillado y por último se realizan el empaque y embalaje de tal manera que el producto cumpla con las exigencias que requiere el cliente<sup>22</sup>.

La capacitación se trabaja con la asesoría del jefe de calidad de la planta de producción, quien al igual que sus subordinados participan de manera constante participa en eventos y seminarios ofrecidos por entidades que regulan las normas de calidad como FEDERACAFE, CENICAFE, entre otras. Cabe resaltar que tanto el gerente como el subgerente administrativo continuamente se capacitan para desempeñar de forma óptima sus actividades. Respecto al personal operativo de la planta de producción reciben capacitación frecuente a nivel de seguridad por parte del Instituto de Seguridad Social<sup>23</sup>.

---

<sup>21</sup> Ibid.

<sup>22</sup> Ibid.

<sup>23</sup> Ibid.

Tabla 5. Matriz de evaluación del factor externo en Estados Unidos

FACTORES	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	TOTAL CLASIFICACIÓN
<b>DIMENSIÓN ECONÓMICA</b>			
Alto Ingreso Per Cápita y buena Capacidad de Ingreso	0,09	4	0,36
Favorable manejo del tipo y tasa de cambio	0,08	4	0,32
Bajas Tasas de Inflación	0,02	3	0,06
Estados con ingresos altos y buena propensión a consumir	0,09	4	0,36
Bajas Tasas de Desempleo	0,09	4	0,36
Adecuada propensión a consumir, y buenas tendencias	0,09	3	0,27
<b>DIMENSIÓN SOCIO CULTURAL Y DEMOGRÁFICA</b>			
Índice de esperanza de vida alto	0,02	3	0,06
Diversidad de climas en diversas épocas del año (Estaciones)	0,02	4	0,08
Buena actitud del mercado con respecto a la calidad de la producción.	0,08	4	0,32
<b>DIMENSIÓN TECNOLÓGICA</b>			
Apoyo para crear cadenas productivas en Nariño o Colombia	0,04	4	0,16
Posibilidad de acceder a tecnología o procesos innovadores	0,01	3	0,03
FACTORES	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	TOTAL CLASIFICACIÓN
<b>DIMENSIÓN POLÍTICA Y LEGAL</b>			
Cambios de Gobierno	0,02	3	0,06
Bajo índice de protestas contra el estado	0,02	4	0,08
Tratados internacionales y acuerdos comerciales vigentes	0,1	4	0,40
Aranceles e impuestos a las importaciones bajos	0,09	4	0,36
ATPDEA - TLC COLOMBIA ESTADOS UNIDOS	0,1	4	0,40
<b>DIMENSIÓN AMBIENTAL</b>			
Aprovechamiento de las regulaciones ambientales	0,02	3	0,06
Protección ambiental y apoyo a proyectos que la promuevan	0,02	3	0,06
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>3,80</b>

Fuente: esta investigación.

Los factores analizados en la dimensión económica se constituyen en su mayoría en oportunidades importantes y se encuentran direccionados fundamentalmente a indicar que Estados Unidos es la economía más grande del mundo y por tanto maneja uno de los ingresos per cápita más alto a nivel internacional lo que conlleva a una favorable propensión a consumir. En lo que concierne a la dimensión socio cultural y demográfico la población estadounidense tiene buena

actitud con respecto a la calidad de los productos, además las tendencias al consumo se determinan por las estaciones del año, por lo cual la preferencia del mercado hacia los productos es favorable. Los factores evaluados dentro de la dimensión tecnológica, política – legal y ambiental se encuentran ubicados entre oportunidades mayores y oportunidades menores, siendo de gran incidencia para este estudio la dimensión político – legal frente a la cual Colombia y por ende la Empresa Nariño Café Export S.C.I Ltda., cuenta con un amplio margen de preferencias para el ingreso de café verde hacia este importante mercado. Lo anteriormente descrito permite inferir como resultado final que la MEFE para este proyecto se encuentra por encima del promedio ubicándose entre oportunidades menores y oportunidades mayores con una calificación total de 3.8 mostrando un comportamiento favorable del entorno externo para la ejecución del plan exportador de café verde con destino hacia el estado de Nueva York en los Estados Unidos.

- **Matriz de perfil de impacto de Estados Unidos**

Tabla 6. Matriz de perfil de impacto de Estados Unidos

FACTORES	IMPACTO			IMPACTO TOTAL
	FUERTE	MEDIANO	DÉBIL	
<b>DIMENSIÓN ECONÓMICA</b>				
Alto Ingreso Per Cápita y buena disponibilidad de Ingreso	X			3,90
Favorable manejo del tipo y tasa de cambio	X			3,90
Bajas Tasas de Inflación	X			3,90
Regiones con ingresos altos y buena propensión a consumir		X		2,95
Bajas Tasas de Desempleo	X			3,65
Adecuada propensión a consumir, y buenas tendencias		X		2,90
<b>DIMENSIÓN SOCIO CULTURAL Y DEMOGRÁFICA</b>				
Índice de esperanza de vida alto	X			3,90
Diversidad de climas en diversas épocas del año		X		2,50
Buena actitud del mercado con respecto a la calidad de la producción.	X			3,95
<b>DIMENSIÓN TECNOLÓGICA</b>				
Apoyo para crear cadenas productivas en Nariño o Colombia	X			3,80
Posibilidad de acceder a tecnología o procesos innovadores	X			3,80
<b>DIMENSIÓN POLÍTICA Y LEGAL</b>				
Cambios de Gobierno	X			3,95
Bajo índice de protestas contra el estado			X	2,00
Tratados internacionales y acuerdos comerciales vigentes		X		2,95
Aranceles e impuestos a las importaciones bajos	X			4,00
ATPDEA - TLC COLOMBIA ESTADOS UNIDOS	X			4,00
<b>DIMENSIÓN AMBIENTAL</b>				
Aprovechamiento de las regulaciones ambientales		X		2,95
Protección ambiental y apoyo a proyectos que la promuevan		X		3,00
			<b>Promedio</b>	<b>3.44</b>

Fuente: esta investigación.

El impacto generado en el mercado norteamericano frente a la importación de la partida 09.01.11.90.00 en la cual se contempla el café verde comercializado por la empresa Nariño Café Export S.C.I Ltda., provenientes de Colombia, es fuerte con un promedio total de 3.44 en la medida que se aprovechan los tratados y preferencias arancelarias otorgados por este país, de igual manera el café verde

tiene una excelente aceptación en el mercado de las bebidas en Estados Unidos por ser un producto importado de países en desarrollo y en los cuales prima un alto componente social, lo que enmarca así una favorable propensión al consumo de estos tipo de bienes.

- **Matriz de perfil de impacto de Colombia**

Tabla 7. Matriz de perfil de impacto de Colombia

FACTORES	IMPACTO			IMPACTO TOTAL
	FUERTE	MEDIANO	DÉBIL	
<b>DIMENSIÓN ECONÓMICA</b>				
Disponibilidad de Créditos	X			4
Revaluación del peso con respecto al dólar	X			3,8
Bajo Nivel de Ingresos per. Cápita		X		2,5
Bajas Tasas de Inflación		X		2,5
Altos índices de Desempleo		X		2,8
Balanza Comercial	X			3,8
Tasas de Impuestos en Aumento	X			3,8
<b>DIMENSIÓN SOCIO-CULTURAL-DEMOGRÁFICA</b>				
Migraciones a las ciudades por desplazados		X		2,8
Actitud Negativa Respecto del Ahorro y la inversión	X			3,8
<b>DIMENSIÓN TECNOLÓGICA</b>				
Utilización de tecnología obsoleta en la industria	X			3,8
<b>DIMENSIÓN POLÍTICO LEGAL</b>				
Agravada situación de guerra y violencia en el país	X			4
Favorecimiento de convenios de cooperación internacional	X			4
ATPDEA - TLC COLOMBIA ESTADOS UNIDOS	X			4
<b>DIMENSIÓN AMBIENTAL</b>				
No hay apoyo a compañías que protejan el ambiente		X		2,8
Regulación sobre protección ambiental acorde		X		3
			<b>PROMEDIO</b>	<b>3.42</b>

Fuente: esta investigación.

El impacto para Colombia de la exportación de café verde es fuerte con un impacto total de 3.42, debido al gran flujo comercial que origina el producto en las negociaciones realizadas en el país a través del aprovechamiento de los tratados comerciales suscritos por Colombia como el ATPDEA y a futuro el tan esperado TLC Colombia Estados Unidos, que permitirá una mayor incursión para los industriales, para las pequeñas y medianas empresas de Colombia en este mercado tan importante.

- **Matriz de evaluación de factores internos**

Tabla 8. Matriz de evaluación de factores internos de Nariño Café Export S.C.I con destino a la exportación de café verde

FACTOR INTERNO CLAVE	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	TOTAL CLASIFICACIÓN
<b>SISTEMA GERENCIAL</b>			
* Inteligencia Comercial para responder a los cambios del entorno	0,04	3	0,12
* Planes y programas de contingencia para enfrentar las situaciones difíciles	0,05	4	0,2
* Experiencia en la comercialización de productos agroindustriales.	0,06	4	0,24
* Establecimiento de contactos que faciliten procesos de exportación y trámites.	0,03	3	0,09
<b>SISTEMA DE PRODUCCIÓN</b>			
* Nariño Café Export Ltda., es una de las empresas que lidera la comercialización de Café Verde en el Departamento de Nariño.	0,05	4	0,20
* Se cuenta con la asistencia de FEDERACAFE, Zeiky, Carce, Bancoldex.	0,05	4	0,20
* Los tratados y convenios internacionales que permiten la competitividad del producto en el mercado internacional.	0,07	4	0,28
<b>SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN</b>			
<b>FACTOR INTERNO CLAVE</b>			
<b>PONDERACIÓN</b>			
<b>CLASIFICACIÓN</b>			
<b>TOTAL CLASIFICACIÓN</b>			
* El Café es considerado una bebida esencial en los hogares.	0,05	4	0,2
* Se presenta un bajo nivel de tecnología involucrado en la producción.	0,02	2	0,04
<b>SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN</b>			
* Se conoce ampliamente los factores de la distribución y logística internacional	0,02	3	0,06
* Por la situación del país, el transporte interno dificulta y entorpece otros procesos.	0,02	2	0,04
* El empaque del producto estará acorde con las exigencias de los mercados.	0,03	4	0,12
* El embalaje del producto protegerá las condiciones organolépticas del producto	0,03	3	0,09
* El transporte marítimo implica un costo alto del producto, sin embargo, ofrece ventajas como seguridad permitiendo un excelente servicio al cliente final.	0,03	4	0,12
<b>SISTEMA DE FINANZAS</b>			
* Es posible acceder a diferentes medios de financiación del proyecto en el ámbito nacional e internacional.	0,04	3	0,12
<b>SISTEMA COMERCIAL, DE PRECIOS Y DE PROMOCION</b>			
<b>FACTOR INTERNO CLAVE</b>			
<b>PONDERACIÓN</b>			
<b>CLASIFICACIÓN</b>			
<b>TOTAL CLASIFICACIÓN</b>			
* En la promoción se puede aprovechar las características organolépticas del producto.	0,04	4	0,16
* Los procesos de innovación del producto serán rigurosos y lo harán competitivo en los mercados internacionales.	0,04	4	0,16
* El precio promedio que le corresponde al productor es relativamente atractivo.	0,03	4	0,16
<b>SISTEMA COMERCIAL, DE PRECIOS Y DE PROMOCION</b>			
<b>FACTOR INTERNO CLAVE</b>			
<b>PONDERACIÓN</b>			
<b>CLASIFICACIÓN</b>			
<b>TOTAL CLASIFICACIÓN</b>			
* El empaque y embalaje implica un aumento en el porcentaje de precios.	0,03	3	0,09
* Los trámites y el proceso de exportación favorecen y facilitan la labor del exportador colombiano.	0,03	4	0,12
* Los sistemas de investigación de mercados de Colombia, (Proexport) se convierten en una herramienta útil en la toma de decisiones para el exportador.	0,05	4	0,2
<b>SISTEMA DE TALENTO HUMANO</b>			
* Las áreas de producción, control de calidad, empaqueo y almacenamiento no requieren personal con niveles altos de educación.	0,04	3	0,12
* Los profesionales que requieren la gestión de diferentes áreas deben ser muy competitivos y en ocasiones con experiencia.	0,05	3	0,15
<b>SISTEMA DE TALENTO HUMANO</b>			
<b>FACTOR INTERNO CLAVE</b>			
<b>PONDERACIÓN</b>			
<b>CLASIFICACIÓN</b>			
<b>TOTAL CLASIFICACIÓN</b>			
* La inteligencia y creatividad, son indispensables para el buen funcionamiento de la empresa.	0,05	4	0,20
* La capacitación que se dará al talento humano se hará en función a la optimización de la empresa y calidad del producto.	0,05	4	0,2
<b>T O T A L E S</b>	<b>1</b>		<b>3.56</b>

Fuente: esta investigación.

En lo que concierne al sistema gerencial de la empresa Nariño Café Export S.C.I Ltda., es necesario manejar una adecuada inteligencia de mercados para convertir este factor clave en una fortaleza mayor para la empresa con el fin de responder a los cambios del entorno y así poder contar con planes de contingencia ante una

situación adversa. De otro lado y con lo que respecta al sistema de producción la empresa posee experiencia en la comercialización de Café verde de los municipios productores del departamento de Nariño, lo cual ha permitido establecer contactos de proveedores que faciliten los eventuales procesos de exportación del producto café verde con destino hacia el mercado de los Estados Unidos, además cabe resaltar que Nariño Café Export Ltda., realiza la trilla del grano en frío lo que hace que el producto tenga los mejores atributos del mundo.

En cuanto a su sistema de distribución la empresa presenta conocimiento en la logística y transporte de producto, además cuenta con una flota de tracto camiones, lo cual hace que reduzcan considerablemente los costos por concepto de fletes para las entregas tanto a nivel nacional como en los puertos de embarque para exportación, de otro lado como fortalezas se tienen el empaque y el embalaje del producto que se encuentran acordes con las exigencias de los mercados internacionales.

En el ámbito financiero la empresa Nariño Café Export S.C.I Ltda., tiene la gran posibilidad de acceder a diferentes medios para financiar el proceso de exportación de Café verde, por la solidez mostrada en las ventas de los años 2004, 2005 y 2006. Además en su sistema comercial presenta fortalezas significativas como los procesos de innovación del producto ya que gracias a la trilla en frío el producto presenta una alta acidez, cuerpo mediano e inconfundible aroma y buen sabor, lo cual permite ofrecer un producto de excelente calidad acorde con las exigencias del consumidor internacional.

En lo que concierne al talento humano la sociedad de comercialización internacional cuenta con personal capacitado orientado para el desempeño de sus funciones y el cumplimiento de los objetivos previamente establecidos.

De manera general la MEFI de Nariño Café Export Ltda., presenta un promedio favorable de 3.56 ubicándose en un rango de fortalezas menores y fortalezas mayores reflejando una empresa con una posición considerable a nivel interno que le permite enfrentar los retos en mercados externos. Sin embargo, precisa de un fortalecimiento en algunas de las Áreas con miras a la implementación de otras dependencias como el departamento de exportaciones y el de ventas así como también precisa la realización de inversión de capital para que la empresa se consolide aún más y mantenga su ventaja competitiva frente a su competencia tanto local como nacional y más exactamente a las empresas del departamento del Huila que son la competencia directa de Nariño Café Export S.C.I Ltda.

## Matriz de evaluación integrada del entorno

Cuadro 2. Matriz de evaluación integrada del entorno

VARIABLES CLAVES	ENTORNO	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
Tratados comerciales	Económico	Conglomeración y organización para la competencia librecambista Más rentabilidad y especialización.	Aprovechamiento de las ventajas arancelarias negociadas en los tratados como el TLC Colombia – Estados Unidos, CAN, que busca penetrar los mercados internacionales de una manera más fácil.
Leyes de apoyo y fomento	Político	El gobierno mediante las leyes quiere impulsar el incremento de la producción de las pequeñas y medianas empresas.	Conocer y aprovechar las ayudas ofrecidas por las entidades gubernamentales como ZEIKY, BANCOLDEX, con el objetivo de consolidar a la empresa.
Infraestructura vial Infraestructura física. Asociación con otras empresas productoras de la región.	Social	Se requiere de vías en óptimas condiciones que faciliten el desarrollo de la región. 1. Promover programas que conlleven al mejoramiento de puertos, aeropuertos y terminales de carga terrestre internacional para la región. 2. Incremento del potencial productor	Con vías en perfecto estado se facilita el comercio tanto a nivel local, nacional e internacional de forma ágil y oportuna.  Se precisa de puertos, aeropuertos y terminales de carga terrestre internacional con el objetivo de disminuir tiempos y costos, lo que permitiría tener productos más competitivos en el mercado externo.  Contar con una mayor oferta exportable para poder cumplir y abastecer los pedidos del mercado externo.

Fuente: esta investigación.

2.2.2 Análisis de la producción. A continuación se realizará una amplia y detallada descripción de cada etapa del proceso productivo del café verde.

**Cultivo:** las zonas tropicales reúnen las características propicias para el cultivo del café. El cafetal exige un clima caluroso y húmedo, a temperaturas constantes (20-23 ° C) y precipitaciones que varíen entre 1.500 y 1.800 milímetros por año. Las plantaciones están situadas en la montaña o en mesetas, para la especie arábica, o en las planicies o llanuras, para la especie robusta. El cultivo de café en Colombia inicia en el vivero, donde se plantan los granos cuidadosamente seleccionados. Éstos se siembran cerca los unos de los otros y se cubren con tierra rica y fértil. Unas ocho semanas más tarde, las semillas germinan y las raíces se desarrollan. Las plantas más saludables son seleccionadas y trasplantadas en el vivero, donde se les nutre cuidadosamente durante seis meses. Cuando los brotes alcanzan una altura de aproximadamente 60 centímetros, son trasplantados a la plantación, donde se cultivan con cuidado. Cada árbol de café produce una libra (455 gramos) en promedio de café en un año.

**Recolección:** para la especie arábica ocurre de 6 a 8 meses después de la floración y para la especie robusta el evento ocurre entre 9 a 11 meses después de la floración. La recolección de los granos de café es un proceso largo y minucioso. Primero han de madurar las cerezas hasta que alcancen un color rojizo y luego los recolectores repasan los cafetos y recolectan una a una las cerezas maduras; así, el proceso se alarga hasta que todos los frutos maduran completamente.

**Despulpado:** en este proceso se realiza la separación de la pulpa y las semillas que se encuentran en el centro de cada cereza, mediante una máquina despulpadora.

**Tratamiento:** los granos, aún envueltos en una dura cáscara apergaminada, son puestos en enormes tanques de concreto. Allí se colocan en remojo en agua fría de montaña durante 24 horas. El remojo provoca una suave fermentación, vital para el aroma del café. Durante este proceso se separa la pulpa y se seleccionan los granos. Existe también el denominado método seco, el cual consiste en separar de una sola vez los granos de café de sus cáscaras. Para poder realizar esta operación las cerezas tienen que estar completamente secas, lo cual se logra al extenderlos granos en capas delgadas sobre áreas de secado y exponerlos al sol durante un mes o por medio de una máquina de aire caliente. Cuando se comienza esta etapa, la parte carnosa del fruto es totalmente desechada y se obtiene lo que se conoce como café en cáscara, después de lo cual se separa el grano de la cáscara.

El café obtenido por este proceso se conoce como café verde no lavado o natural.

**Secado:** los granos son recogidos y puestos en grandes canastas de mimbre, luego son esparcidos en grandes terrazas a aire libre, donde se les da vuelta una y otra vez hasta que el sol y el aire los seca. Este proceso se realiza en tres pasos: presecado (café pergamino mojado), secado al sol (café pergamino húmedo) y en máquina (café pergamino seco). Es necesario cubrir los granos cuando llueve y durante la noche para que no absorban humedad. Posteriormente se realiza la criba de los granos de calidad superior.

**Distribución:** los granos son puestos en sacos de arpillera y cargados en camperos. En algunas regiones, las mulas aún son importantes medios de transporte para llevar los granos desde las fincas hacia el mercado.

**Comercialización:** el comprador los revisa para comprobar el aroma, el color, el tamaño, la humedad y la textura del café verde. Sólo las mejores cosechas son vendidas y distribuidas para exportación, el resto son destinados para el consumo interno.

**Trillado y clasificado:** los granos de café verde son luego llevados al molino, donde son introducidos en máquinas que les quitan la cáscara apergaminada y

plateada que envuelve a cada grano. Los granos son sometidos a varios procesos, en los cuales son separados de todas las impurezas y seleccionados por tamaño, forma y peso.

**Empaque:** en esta etapa es crucial llevar a cabo una inspección y descartar los granos de inferior calidad. A partir de ese momento, los granos de color verde oliva están listos para ser embolsados y sellados para exportación.

**Sello de aprobación:** la entidad encargada del aseguramiento de los estándares de calidad del café (Federación Nacional de Cafeteros para Colombia (Federacafe) se reserva el derecho de otorgar su sello de aprobación antes de que las bolsas sean selladas. El proceso se divide en dos: inicialmente una muestra es extraída pesada y calificada, momento en que ocurre una primera selección; luego se obtiene otra muestra de los sacos obtenidos de la primera escogencia, que es tostada, molida y degustada en una taza de café debidamente preparada. Los expertos dan puntaje por aroma, acidez y uniformidad. Si los expertos no están satisfechos con la calidad de una cosecha en particular, es rechazada para su exportación.

**Regulación:** la realizan entidades que intervienen en el mercado cafetero interno y externo con el fin, no sólo de promover el consumo del producto, sino de regular la oferta y la demanda del café y así buscar un régimen estable de precios. El precio interno al productor del café es un precio de sustentación que se fija por concertación entre la organización es de apoyo del sector y el gobierno nacional de un país<sup>24</sup>.

- **Tecnología y estado del equipo**

**Nivel de utilización de la capacidad instalada.** La capacidad instalada de la planta de producción de sacos de café, por lo general funciona en un 80%. Sin embargo, cuando la empresa ha tenido que cubrir pedidos significativos se ha utilizado al 100%. Además cabe señalar, NCE cuenta con una trilladora con una capacidad de producción de 250 sacos de excelso día, y una zona de almacenaje de 500 m<sup>2</sup> distribuidos en 10 planchas, de fácil acceso y áreas amplias de cargue y descargue, así mismo para el proceso de transporte NCE cuenta con 5 vehículos con capacidad de carga de 35 toneladas cada uno.

**Grado de mantenimiento de la maquinaria.** La maquinaria con la que cuentan la planta de producción NCE es sometida a mantenimiento por parte de sus operarios cada 2 meses con el fin de evitar que su deterioro cause perjuicios al producto, según los consejos dictaminados en los procesos de capacitación del Instituto de Seguridad Social, de igual manera los vehículos para el transporte se

---

<sup>24</sup> Caracterización de las cadenas del café

le realiza un mantenimiento cada 3 meses dependiendo de la intensidad de trabajo a los cuales son sometidos.

Figura 3. Planta de producción Nariño Café Export S.C.I Ltda.



Fuente: Nariño Café Export S.C.I Ltda.

### 2.2.3 Estados financieros.

- **Balances financieros**

Tabla 9. Balance general

SALDOS A DICIEMBRE DE 2009		
<b>Aportes Iniciales</b>		
German Rosero Moncayo	\$20,429,833.00	
German Rosero Rosero	\$14,742,820.00	
Gerardo luna	\$11,742,217.00	
<b>Sub-Total Capital Aportado</b>		<b>\$46,914,870.00</b>
Aporte Familia Rosero		\$404,547,534.00
<b>Total Capital Aportado</b>		<b>\$451,462,404.00</b>
<b>Valores invertidos en :</b>		
Trilladora	\$99,686,188.79	
Transportadora	\$238,215,807.86	
<b>Total Inversiones</b>		<b>\$337,901,996.65</b>
<b>Cuentas por Pagar Nariño Café</b>		
Blanca Rosero Rosero	\$41,103,581.22	
Bancafe	\$61,000,000.00	
Bancolombia	\$300,000,000.00	
A terceros	\$64,000,000.00	
<b>Total Cuentas por Pagar</b>		<b>\$466,103,581.22</b>
Se vendió el Vehículo		
Placas SDO 296	\$152,000,000.00	
<b>Total Venta de Vehículo</b>		<b>\$152,000,000.00</b>

Fuente: esta investigación.

Con respecto a los estados financieros de la empresa Nariño Café Export S.C.I Ltda. (NCE) se puede afirmar que tiene que tiene unas cuentas por pagar de un total de \$466.103.581.22, descritas en la siguiente forma \$61.000.000.00 que se adeudan a Bancafe, \$ 300.000.000 al Bancolombia y a terceros la suma de \$ 64.000.000 millones, sin embargo se han hecho importantes inversiones en lo que respecta a la maquinaria y equipo representada por la trilladora o planta de producción por un total de \$ 337.901.996.65, cabe resaltar que los socios de la comercializadora han realizado importantes aportes para el fortalecimiento de la empresa representados por un total de \$451.462.404.00.

Además cabe resaltar que las ventas han crecido año tras año como lo reflejado en los periodos de 2004 a 2005 en un 17% y del 2005 al 2006 en un 9.5%, donde este periodo se refleja una caída en las ventas debido a las fluctuaciones del dólar, sin embargo en los periodos, 2006 a 2007 el crecimiento en ventas de la

trilladora fue de 18%, en los próximos años se espera un crecimiento igual o superior al 18% , ya que es muy difícil a las fluctuaciones del dólar y la actual crisis económica mundial, sin embargo se puede afirmar que la empresa ha crecido en términos generales y se encuentra fortalecida financieramente para afrontar el reto de la reconquista de el mercado de los Estados Unidos y se debe tomar en cuenta que toda situación es susceptible de mejoramiento y es por ello que se recomienda la formulación del Plan Exportador de Café Verde hacia el mercado de Nueva York en los Estados Unidos, para de esa manera obtener mayor rentabilidad que permita superar eventuales crisis financieras del entorno interno y externo que afectan a la economía de colombiana como internacional.

- **Sistematización y método contable**<sup>25</sup>. Nariño Café Export S.C.I lleva la contabilidad y sus estados financieros de acuerdo con las normas legales vigentes existentes en Colombia por medio del manejo de libros contables, balances, inventarios y libros de uso diario exigidos por el régimen común al cual pertenece la empresa, de igual forma maneja un software de gestión de calidad en normas contables para realizar el tratamiento financiero de la comercializadora.

- **Financiación.** Créditos Existentes de Nariño Café Export S.C.I. La empresa cuenta con préstamos por Bancafe, Bancolombia por la suma y terceros por la suma de \$466.103.581.22<sup>26</sup> se pretende gestionar un préstamo para la ejecución del plan exportador de café verde con Bancoldeez.

- **Política de Compras.** La comercializadora NCE tiene como políticas de compras acopiarse del mejor café cultivado de la zona de Nariño, el cual debe pasar por un proceso de granulometría y tolerancia de tamaño, además este debe ser seleccionado de forma exhaustiva en cuanto a porcentaje de humedad con equipos debidamente calibrados según metodología ISO 6673. A continuación se relacionan los principales proveedores.

---

<sup>25</sup> Ibid.

<sup>26</sup> Ibid.

Tabla 10. Proveedores de café verde

MUNICIPIO	PROVEEDOR	VEREDA	EXTENSION EN HCT	No. DE PLANTAS
CONSACA	Alejandro Erazo	Bomboná	20	100000
	Alfonso Echavarría	Bomboná	3	10000
	Alfredo Mingan	Consacá	2	8000
	Álvaro Caez	Tejar	2	8000
	Amelia Castellano	Rosario	2	8000
	Ana Rosa Rosero	Tejar	6	13000
	Ángel Benavides	Tejar	2.5	10000
	Antonio Arteaga	Paltapamba	1.6	3000
	Antonio Cumbal	La Loma	1.5	5000
	Antonio Estrella	La Loma	1	4000
	Armando Bastidas	Cariaco	4	20000
	Arnulfo Sánchez	Argüello	2	8000
	Augusto Bolaños	Churupamba	1	3000
	Berta Castillo	Campamento	0.6	1600
	Bolívar Delgado	Paltapamba	2	6000
	Bosco Gil Armero	Tejar	2.5	10000
	Campo Garzón	Paltapamba	3.6	12000
	Carlos Zúñiga	Paltapamba	1	3000
	Carmen Paz	Cariaco	6	28000
	Cecilia Caicedo	Tejar	0.9	2000
	Celina Arteaga	Tejar	1.6	4000
	Clara Ortega	Cajabamba	2	6500
	Colón Rojas	Tinajillas	1	3500
	Delia Tello	Bombona	4.8	13500
	Edgar Erazo	Bombona	3	10000
	Eduardo Garzón	La Loma	1	3650
	Efrén Martínez	San Antonio	2	6000
	Efrén Pantoja	La Loma	0.25	350
	Elias Mallamas	Churupamba	3.2	10000
	Elizabeth Rosero	Cajabamba	5	24000
	Emery Castillo	Bombona	1	4000
	Epaminondas Rincón	Cariaco	4	18000
	Fabián López	Churupamba	1.5	6000
	Floriberto Carlosama	La Loma	4.2	10000
Fredy Guerrero	La Loma	3.6	8000	
<b>TOTAL</b>			<b>103.35</b>	<b>390100</b>

Fuente: Nariño Café Export S.C.I Ltda.

Tabla 11. Proveedores municipio de Sandoná

MUNICIPIO	PROVEEDOR	VEREDA	EXTENSION EN HCT	No. DE PLANTAS
SANDONA	Gerardo Luna	El Tejar	13	65000
	Germán Paredes	Paltapamba	2.3	5000
	Gilberto Narváez	Bomboná	2	9000
	Gladys Ortiz	Cajabamba	4	17000
	Guillermo Bolaños	Churupamba	3.6	12000
	Guillermo Quintas	Consacá	0.5	1000
	Hector Jojoa	Churupamba	13.7	23000
	Hector López	Churupamba	1	4000
	Héctor Rivera	Paltapamba	2	10000
	Heriberto López	Tejar	3	13500
	Hernan Tulcanes	Bomboná	2	10000
	Hernando Córdoba	Bombona	1.5	6000
	Hernando Guerrero	Consacá	1.5	6000
	Ilva Pantoja	Bomboná	2	9500
	Isabel Castillo	Tejar	2	5000
	Jairo Castillo	Paltapamba	12	50000
	Janeth Villota	Churupamba	1	3500
	Jesús Castillo	Paltapamba	2	5000
	Jesus Jamanoy	Tejar	2	8500
	Jesus Melo	Tinajillas	2	8000
	Jesús Salas	Consacá	0.25	1000
	Jorge Buendia	Cariaco	15	75000
	Jorge Velásquez	La loma	3.6	10000
	José Antonio Pastusán	La Aguada	2	7500
	José Emeri Castillo	Campamento	4	17000
	José Ma Trujillo	Cajabamba	0.5	2500
	Judith Pabon	Bomboná	3	11000
	Julio Araujo	Tejar	11	45000
	Julio Santacruz	Paltapamba	3.5	6000
	Justino Santacruz	Paltapamba	2	9000
	Justo Puchana	Bomboná	4	18500
	Juvencio Legarda	Cajabamba	2.6	8000
	Leidy Betancourth	Bombona	3.6	9000
Leonardo Sánchez	Bombona / Churupamba	23	70000	
Leonila Rosero	Bomboná	4	16500	
<b>TOTAL</b>			<b>155.15</b>	<b>577000</b>

Fuente: Nariño Café Export S.C.I Ltda.

Tabla 12. Proveedores municipio de Consacá

MUNICIPIO	PROVEEDOR	VEREDA	EXTENSION EN HCT	No. DE PLANTAS
CONSACA	Luciano Santacruz	Paltapamba	15.6	22000
	Luís Riascos	Paltapamba	2	8000
	Luz Chávez	Paltapamba	1	4600
	María Inés Benavides	Cajabamba	2	9000
	María Torres	Paltapamba	3	14000
	Mariela Puchana	Churupamba	2	7500
	Marino Armero	Consacá	1	3000
	Marino Gálvez	Churupamba	1.2	4000
	Mauricio Benavides	Bomboná	1	2000
	Mauro Caez	Tejar	15	12000
	Miguel Ángel Garzón	La loma	4.5	11000
	Miguel Cerón	Bomboná	1	3500
	Norberto López	Churupamba	1	850
	Olegario Benavides	La loma	5.2	12000
	Olga Arteaga	Tejar	0.85	2000
	Pedro Benavides	Tejar	1	4000
	Pedro Pablo Pérez	Tejar	4.3	10000
	Porfirio Díaz	El Cucho	2	6900
	Raúl Jaramillo	Veracruz	0.25	1000
	Raúl Rojas	Tinajillas	2	10000
	Remigio Arteaga	Bombona	3.8	12000
	Rigoberto Arteaga	Tejar	0.64	2000
	Rigoberto Chávez	El Cucho	0.25	800
	Rita Quintas	El Cucho	2	1650
	Roberto Cumbal	Tejar	0.78	3000
	Roberto Narváez	Bomboná	2	1900
	Rodrigo Rodríguez	Churupamba	1.2	4000
	Román A. Arteaga	Tejar	4	8000
	Salomón Erazo	Bombona	3.2	6000
	Sandra Valencia	Bomboná	1.5	8000
	Segundo Díaz	Tejar	4	17000
	Segundo Villota	Churupamba	1.3	5000
	Servio Rodríguez	Consacá	3	13000
Sofonías Rodríguez	Cajabamba	1	3000	
<b>TOTAL</b>			<b>94.57</b>	<b>232700</b>

Fuente: Nariño Café Export S.C.I Ltda.

Tabla 13. Proveedores municipio de Albán

MUNICIPIO	PROVEEDOR	VEREDA	EXTENSION EN HCT	No. DE PLANTAS
ALBAN SAN JOSE	Tobías Villota	Churupamba	2.4	7000
	Vicente Benavides	Tejar	2.4	2000
	Vicente Nandar	El Cucho	1.5	7500
	William Armero	Bomboná	1	5000
	William Caez	Bombona	0.9	2500
	Guillermo Argoty	Los Árboles	3	13000
	Clotario Cabrera	El Socorro	3	15000
	Jorge Cabrera	San Bosco	4	18000
	José Cabrera	La Primavera	7	35000
	Beatriz Castillo	San Bosco	3	16000
	Miguel Castillo	San Bosco	4	30000
	Luís Edo Córdoba	Buenavista	2	10000
	Álvaro Julio Delgado	Buenavista	4	18500
	Jorge Delgado	El Pindal	4	18000
	Julio César Delgado	El Cebadero	4	20000
	Edmundo Díaz	Buenavista	3	15000
	Efrain Gallardo	Campobello	3	17000
	Hugo Gallardo Martínez	Campobello	3	15000
	Miguel Gallardo	Campobello	3	20000
	José Vicente Gómez	Tambo Alto	4	17500
	Celio Gutiérrez	El Pindal	4	20000
	Carlos Hernando López	Alto de las Esterillas	2	6500
	Álvaro Martínez	Doña Juana	3	14000
	César Martínez	El Cebadero	4	17000
	Saulo Moreno	El Socorro	5	22000
	Onécimo Muñoz	El Pedregal	4	19000
	Simón Bolívar Narváez	El Socorro	3	15000
	Melbo Ojeda	Chapiurco	5	22000
	Jesús Ordóñez	El Pindal	3	13000
	Floriberto Ordóñez	El Socorro	4	19000
	Clara Ortiz	Buenavista	4	17000
	Ignacio Ortiz	La Primavera	4	19000
	Eccehomo Salcedo	Tambo Bajo	3	12500
Angel Sarasty	El Socorro	3	13000	
Dionicio Sarasty	El Socorro	7	35000	
	<b>TOTAL</b>		<b>120.2</b>	<b>566000</b>

Fuente: Nariño Café Export S.C.I Ltda.

- **Política de ventas**

La Empresa Nariño Café Export S.C.I Ltda., tiene como política de venta ofertar al mercado tanto nacional como internacional Café Verde preparación UGQ ya que este producto tiene mayor demanda, debido a que la materia prima que se consigue en la región tiene las características del cuerpo del grano que son utilizadas en su mayoría para este tipo de preparación.

Tabla 14. Producción café verde trillado y tostado

La capacidad de producción de la empresa es de 6000 sacos mensuales de 70 Kilogramos en presentación de café excelso y supremo de origen nariñense y huilense, además la producción de café tostado en Pepa es de 4000 arrobas mensuales tal como se indica en la siguiente tabla.

PRODUCTO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
Café Verde	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	72000
Café tostado	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	48000
<b>TOTALES</b>	<b>10000</b>	<b>120.000</b>											

Fuente: Nariño Café Export S.C.I Ltda.

- **Proyecciones de incremento de las ventas año a año**

Tabla 15. Ventas proyectadas en dólares americanos

PRODUCTO	Año 2010	Año 2011	Año 2012	2013
Café Verde	723337.11*	745037.22*	767388.33*	790409.98*

Fuente: esta Investigación.

\* Las proyecciones se realizaron con un crecimiento del 3% con respecto a las Ventas del 2009

- **Condiciones de venta.** La comercializadora NCE maneja dentro de sus condiciones de ventas a nivel de bodega el pago al contado de la mercancía, a nivel nacional e internacional las ventas se efectúan con un pago de 50% anticipado y el 50% contra documentos de embarque o despacho del producto.

## 2.3 PRODUCTO

Posición arancelaria

Tabla 16. Posición arancelaria

PRODUCTO	POSICIÓN ARANCELARIA
Café, té, hierba mate y especias.	09.01.11.90.00
Café, incluso tostado o descafeinado; cáscara y cascarilla de café.	09.01.11.90.00

Fuente: Arancel armonizado colombiano

### 2.3.1 Descripción del portafolio de productos.

La Empresa Nariño Café Export SCI Ltda maneja un portafolio ilustrativo de los diferentes productos, destacándose entre ellos el Café de origen Nariñense y café verde Colombia excelso de origen Huilense además de estos se ofrece café tostado en grano en presentaciones de 500 Gr y 12.5 kg.

Figura 4. Logo empresa Nariño Café Export S.C.I Ltda.



Fuente: Empresa Nariño Café Export S.C.I Ltda.

2.3.2 Características y atributos del producto. Los productos que se determinaron para la exportación son Café verde excelso de origen Nariñense, y Café verde supremo de origen Huilense .

A continuación en la figura 5 se muestran las características de cada producto.

Figura 5. Productos y características



Fuente: Empresa Nariño Café Export S.C.I Ltda.

**Café verde:** Este producto es de origen nariñense de variedad 80% caturra y 20% Colombia. Detrás de su taza de café existe un interesante proceso por qué es cultivado a 1700 metros sobre el nivel del mar, cosechado a mano, lavado con agua pura de manantial y secado al sol. Su taza se caracteriza por alta acidez, cuerpo medio y un inconfundible sabor y aroma. Ideal para preparaciones EUROPA y UGQ.

**Colombia excelso:** este producto es de origen huilense, es el resultado de una especial selección de café arábica caturra y Colombia. Elaborado con granos cultivados entre los 1600- 1800 metros sobre el nivel del mar, cosechado a mano, lavado con agua pura de manantial y secado al sol, esto garantiza el aroma y sabor de un excelente café colombiano 100% puro, además su tasa se caracteriza por ser de acidez media, cuerpo alto, peculiar color y un delicioso olor, apetecido para preparaciones Europa y Supremo.

Su tasa se caracteriza por ser de acidez media, cuerpo alto, peculiar aroma y un delicioso sabor. Apetecido para preparaciones Europa y Supremo.

2.3.3 Periodos de producción, sistemas de almacenamiento o conservación del producto.

Tabla 17. Periodos de producción o almacenamiento del producto

PRODUCTO	TAMAÑO PCC ANUAL	PERIODOS DE PRODUCCIÓN	ALMACENAMIENTO	RIESGOS DE PRODUCCIÓN	CUIDADOS
Café Verde	6000 Sacos de 70 Kg.	Todos los meses.	Empacado en sacos de fique, arrumado sobre estibas limpias, separado al menos 30cm de las paredes y los techos. Bodega ventilada, seca, limpia y con condiciones frescas (temperaturas moderadas).	Deterioro del producto	Los sacos se deben almacenar con humedad del 10 al 12%, en lugares ventilados con temperaturas inferiores a 20°C y humedad relativa de 65 a 70%. Deben controlarse las variaciones drásticas de humedad y temperatura en las bodegas. En almacenamiento prolongado con altas temperatura y humedad relativa del ambiente. El producto debe almacenarse en un lugar fresco y seco libre de la humedad.
Café Tostado	4000 Paquetes de 12 kg.		Café en Grano o Pepa Tostado en paquetes de polietileno de 12 kilos o arrobas y de libra o 500 g.	Deterioro del producto	

Fuente: Empresa Nariño Café Export S.C.I Ltda.

2.3.4 Precio de venta unitario. Con relación a los precios se toma como referencia el precio del mercado regional y nacional como también influye las temporadas de cosecha y la producción total de café verde en el departamento en el Departamento de Nariño, en la siguiente tabla se refleja los precios y volumen de producción de la empresa NCE.

Tabla 18. Precio unitario de los productos

PRODUCTO	VOLUMEN PCC/ Mes		PESO		VALOR UNITARIO POR SACO O PAQUETE
	SACOS	PAQUETES	SACOS Kg	PAQUETES kg	
Café Nariño Mountain	3000		70		350.000
Café Verde Excelso	3000		70		350.000
Café Verde Supremo		4000		12	35.000
Café tostado Granulado					

Fuente: esta investigación.

## 2.4 MERCADEO

2.4.1 Comportamiento de las ventas en los últimos años. Las ventas han crecido año tras año según el gerente Germán Rosero Rosero, quien afirma que el crecimiento entre 2004 y 2005 fue de un 17% y entre 2005 y 2006 fue de un 9.5% respectivamente, En la actualidad la ventas se mantienen con crecimiento de alrededor de 18%. El siguiente cuadro indica los ingresos por ventas de sacos de café de los años 2006 a 2007.

Tabla 19. Comportamiento de las ventas de café verde

AÑOS	KILOS	SACOS	VENTAS EN US\$	VENTAS EN PESOS
2005	321,863	4,597	526060,36	1262544858,33
2006	266,350	3,805	635135,27	1524324653,53
2007	280,000	4,000	702269,04	1685433707,68
<b>TOTAL</b>	<b>868,213.30</b>	<b>12,402</b>	<b>1.863.459,67</b>	<b>4.472.303.219,54</b>

Fuente: Empresa Nariño Café Export Ltda.

**Destinos de las ventas:** Nariño Café Export S.C.I Ltda, vende a nivel local en sus instalaciones ubicadas en la ciudad de San Juan de Pasto, a nivel nacional las ventas se destinan a grandes ciudades como Bogotá, Cali y Medellín, y a nivel internacional a Alemania, España, Rumania, Italia, Islandia, y Costa Rica. Cabe resaltar que las ventas realizadas son esporádicas y dependen del pedido que el cliente realiza.

2.4.2 Canales de distribución. A nivel local el producto llega directamente al consumidor final en la bodega ubicada en la ciudad de San Juan de Pasto. A nivel nacional la distribución se la realiza utilizando los vehículos de 35 toneladas con destino a las grandes ciudades, así mismo, a nivel internacional los clientes realizan pedidos y se los efectúa vía marítima, la mercancía es entregada en los puertos de embarque internacional como Buenaventura, Cartagena y Barranquilla para su transporte y posterior distribución en el extranjero.

2.4.3 Principales clientes. Los clientes de la Empresa Nariño Café Export a nivel a nivel nacional son:

Cuadro 3. Clientes a nivel nacional

No.	CLIENTES
1.	Federación Nacional de Cafeteros
2.	Empresas de Nariño
3.	Tostadora Cafenar
4.	Café Don Pedro
5.	Expocosurca
6.	Industria Cafetera
7.	Trilladora Al Grano
8.	Coonalcafe
9.	Oro Verde
10.	Comcafe

Fuente: Empresa Nariño Café Export .S.C.I Ltda.

Expectativas de los clientes: La clientela se orienta por un producto de calidad cultivado con Buenas Prácticas Agronómicas (PBA), las cuales implican higiene, organización y control en los procesos y un buen manejo del cultivo, control efectivo de plagas y enfermedades, recolección oportuna, control en las etapas del beneficio, cuidadoso secado, adecuado empaque, transporte y almacenamiento del grano, además el producto debe estar avalado por estándares de calidad a nivel nacional como son Normas Técnica Colombiana NTC 3534 y 3314 y Normas Internacionales como son ISO-3509-1989, ISO-1447-1999, ISO-4149-200 que facilitan la comercialización del grano en el extranjero.

2.4.4 Estrategias de promoción. Nariño Café Export S.C.I Ltda., es una empresa reconocida a nivel regional y nacional, como estrategia de promoción utiliza su

página Web [www.nariñocafe.com](http://www.nariñocafe.com), como también catálogos, fotografías, cartas de presentación, correos electrónicos, muestras sin valor comercial, además da a conocer sus productos en eventos, ferias y exposiciones sectoriales.

#### 2.4.5 DOFA Nariño Café Export S.C.I Ltda.

Cuadro 4. Matriz DOFA Nariño Café Export S.C.I Ltda.

<p style="text-align: center;"><b>DOFA</b> <b>NARIÑO CAFÉ EXPORT S.C.I LTDA</b></p> 	<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <p>-Carece de un plan estratégico Exportador que permita a la alta gerencia, tomar decisiones de forma eficaz para direccionar de manera óptima los recursos y capacidades que esta empresa posee.</p> <p>Desconocimiento del mercado externo, así como de los requerimientos que este mercado demanda para el ingreso de sus productos.</p> <p>La capacidad de producción actual, Pocos volúmenes de Café, el tiempo improductivo del producto es de 3 años.</p> <p>Carecimiento de un efectivo sistema de logística para la exportación de café Verde.</p> <p>Carece de un plan de Marketing Internacional que permita su posicionamiento en el mercado externo.</p>	<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p> <p>La calidad del producto es excelente.</p> <p>Conocimiento del mercado nacional.</p> <p>Café 100% arábigo.</p> <p>Alianza con fincas productoras de Café Verde.</p> <p>Personal con experiencia en el ramo cafetero.</p> <p>Gestión financiera eficaz.</p> <p>Excelente maquinaria y equipo.</p> <p>Registro ante FEDERACAFE.</p>
<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <p>Mucha competencia.</p> <p>Aparición de nuevas tecnologías.</p> <p>Recesión Económica y crisis.</p> <p>Económica Mundial.</p> <p>Altos Costos en el flete.</p> <p>Gran distancia entre el productor y el consumidor final.</p>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS DA</b></p> <p>Invertir en el área de mercadeo, producción y personal para Empresa.</p> <p>Asociación de cultivos mientras se desarrolla el de Café</p> <p>Crear una marca e imagen corporativa innovadora.</p> <p>Acciones de mejoramiento continuo.</p> <p>Control de calidad estricto para mejorar credibilidad</p>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS FA</b></p> <p>Mantener la calidad obtenida hasta el momento para obtener un mejor precio o prima por kilo.</p> <p>Invertir en el área de mercadeo para dar a conocer más el producto en el mercado internacional.</p> <p>Realizar alianzas perdurables con operadores logísticos que permitan descuentos en los fletes internacionales.</p> <p>Aprovechar la tecnología para incrementar sustancialmente la oferta exportable.</p>
<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <p>Ampliación de ATPDEA y posterior puesta en marcha del TLC (Colombia-EE.UU).</p> <p>Existencia de planes de gobierno que incentivan y financian.</p> <p>Los consumidores Estadounidenses buscan un producto de buena calidad y están dispuestos a pagar por ello.</p> <p>EE.UU ha sido seleccionado por el gobierno nacional como uno de los mercados claves para las exportaciones colombianas, además es un país con cultura hacia el consumo de Café.</p> <p>Mejoramiento genético del Café Verde.</p> <p>Existencia de inversión extranjera directa en el país (IED).</p> <p>En la actualidad existe comercio justo para Café y Artesanías de países en vías de desarrollo.</p>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS DO</b></p> <p>Aumentar la producción para reducir costos por unidad.</p> <p>Asociarse con otros productores o fincas de los municipios cafeteros de Nariño.</p> <p>Realizar promociones y descuentos</p> <p>Desarrollar un programa de marketing para una alta rotación del café Verde y Tostado Mountain Nariño.</p> <p>Lograr clientes fijos y potenciales para hacer descuentos y promociones.</p> <p>Recurrir a créditos que otorgan las entidades estatales como BANCOLDEX.</p>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS FO</b></p> <p>Aplicar los incentivos y los créditos que el gobierno plantea para la expansión del proyecto.</p> <p>Incrementar el presupuesto de marketing internacional.</p> <p>Realizar innovaciones tecnológicas, lo cual permita que el producto tenga alternativas promisorias de producción con la finalidad de consolidar a la empresa mejorando sustancialmente el producto.</p> <p>Certificarse ante entidades internacionales para garantía del producto final.</p> <p>Generar publicidad para acceso más fácil al mercado internacional, aprovechando los atributos del producto.</p> <p>Aprovechar las preferencias arancelarias otorgadas en los acuerdos comerciales que garantice el acceso a mercados internacionales alcanzando así un mayor posicionamiento y competitividad.</p> <p>Fomentar la capacitación entre los miembros de la empresa que tienen como objetivo enfrentar los retos de mercados externos en técnicas encaminadas a mejorar el proceso productivo y cultura exportadora</p>

Fuente: esta investigación.

## 2.5 COMPETITIVIDAD

La Empresa Nariño Café Export SCI Ltda, cuenta con un equipo humano comprometido y eficiente, que le permite llevar a cabo sus procesos con estándares de calidad internacionales, además cabe resaltar que la comercializadora cuenta con una planta adecuada dotada de maquinaria de punta, con capacidad de bodegaje y transporte que permite realizar la logística de los productos de forma eficaz. A continuación en el cuadro número 6 se realiza el análisis de las principales fuerzas competitivas de NCE.

### 2.5.1 Posición de la empresa frente a empresas similares del sector.

Tabla 20. Análisis de la competencia

PRODUCTO	PRODUCTOS SIMILARES	VENTAJAS NARIÑO CAFÉ EXPORT S.C.I	EMPRESAS DE LA COMPETENCIA
Café no tostado	Café no tostado	<p>La trilla se realiza en frío (es decir, exponiendo el grano a tan solo 34° o (76° F).</p> <p>Los granos se seleccionan manualmente, lo que hace que el producto mejore sus condiciones organolépticas.</p> <p>El producto cosechado a mano, lavado con agua pura de manantial y secado al sol.</p> <p>La capacidad de producción es de 250 Sacos de Excelso día.</p> <p>Calidad de taza Alta acidez, cuerpo mediano, inconfundible aroma y buen sabor.</p> <p>El cultivo del producto se lo hace en suelos volcánicos a 1700 msnm</p> <p>Cuenta con una Zona de almacenaje de 500m<sup>3</sup> distribuidos en 10 planchas.</p>	<p>La trilla se realiza con temperaturas de más de 50 ° C por que se hacen en trilladoras convencionales.</p> <p>La selección de los granos se la realiza empleando maquinaria lo que hace que el producto pierda sus atributos.</p> <p>La cosecha se hace a mano y los demás procesos se manipulan con maquinaria.</p> <p>La capacidad de producción es de 180 Sacos de Excelso día.</p> <p>Calidad de taza acidez alta y amargo pronunciado.</p> <p>El cultivo se lo hace entre 1600 y 1800 msnm.</p> <p>Cuenta con zonas de almacenaje reducidas.</p>

Fuente: esta investigación.

- **Matriz de perfil competitivo**

Tabla 21. Matriz de perfil competitivo

FACTORES CLAVES	PONDERACIÓN	EXPORTADORES DE CAFÉ VERDE					
		NARIÑO CAFÉ EXPORT SCI LTDA		COFFEE EXPORT & CIA		EMPRESAS DE NARIÑO	
		CLAS	PONDERAD	CLAS	PONDERAD	CLAS	PONDERAD
1. Experiencia	0,10	2	0,2	3	0,3	3	0,3
2. Nivel Productivo y Tecnológico	0,09	3	0,27	4	0,36	4	0,36
3. Calidad del Producto	0,12	4	0,48	3	0,36	3	0,36
4. Capacidad del Talento Humano	0,09	4	0,36	3,5	0,29	3,3	0,29
5. Capacidad y Estabilidad Financiera	0,07	4	0,28	4	0,28	4	0,28
6. Cumplimiento en los pedidos	0,10	4	0,4	3,3	0,33	3,3	0,33
7. Precios Competitivos	0,11	4	0,44	3,3	0,363	3,5	0,385
8. Participación en el Mercado Estadounidense	0,10	3	0,3	3	0,3	3	0,3
9. Posicionamiento y Demanda	0,11	3,3	0,363	3,3	0,36	3,5	0,385
10. Cobertura y Distribución	0,11	4	0,44	4	0,44	3,5	0,385
<b>T O T A L</b>	<b>1.00</b>		<b>3,53</b>		<b>3,40</b>		<b>3,37</b>

Fuente: esta investigación.

Las empresas en el departamento de Nariño dedicadas al rubro de la producción y exportación de café verde se encuentran en una fase importante, sin embargo requieren de reestructuraciones a nivel administrativo enfocadas en la creación de un departamento de exportación a nivel interno que permita y facilite el manejo de las exportaciones realizadas, optimizando el manejo logístico a través de un plan estratégico exportador actualizado que direcciona una ruta segura para penetrar de forma eficaz los mercado hacia los cuales se dirige.

**Posición de Nariño Café Export S.C.I Ltda., frente a la competencia:** en la actualidad en el departamento de Nariño y Huila existen aproximadamente 41 empresas dedicadas a la exportación de café verde, entre las cuales se destacan Empresas de Nariño Ltda., Morasurco Café Puro, Coffee Company Huila, Coffee Export & CIA, Precooperativa Agrogranos, Expocafe SA, Trilladora Unión S.A. etc., quienes son las que lideran el mercado, dirigiendo sus productos a diferentes mercados internacionales como Estados Unidos, Alemania, España, Francia, Rumania, y Costa Rica, en orden de importancia.

**Empresas de Nariño<sup>27</sup>:** esta empresa cuenta con una participación en las exportaciones totales del sur occidente colombiano de café verde con 159.424.000 USD y un porcentaje de 0.2% con respecto al líder en las exportaciones colombianas de café verde que es la federación colombiana de cafeteros (FEDERCAFE) con una participación total de 32.375.416 USD, lo cual corresponde a un 31.8% respectivamente.

**Coffee Export & CIA<sup>28</sup>:** esta empresa huilense cuenta con una participación en las exportaciones de 6.126.650 USD, lo cual corresponde a un porcentaje de 6.0% con respecto al líder FEDERACAFE que es de un 31.8%, siendo de esa manera una competencia directa para Nariño Café Export S.C.I Ltda., que cuenta con una participación de 494.246.000 USD y con un porcentaje del 0.5% en las exportaciones totales de café verde a los diferentes mercados internacionales.

2.5.2 Ventajas competitivas de Nariño Café Export S.C.I Ltda. El producto que se ofrece se diferencia por la calidad y la variedad, ya que se cultiva a 1700 m. sobre el nivel del mar en las mejores fincas de los municipios de Alban San José, Sandoná, Consacá y la Unión donde se cosecha a mano, se lava con agua pura de manantial y se seca al sol garantizando de esa manera la caracterización del producto por la alta acidez, cuerpo medio y un inconfundible sabor y aroma, además la sociedad de comercialización internacional está legalmente constituida como empresa lo que constituye una gran ventaja puesto que cuenta con capital humano y productivo que permite tener la posibilidad de permanecer en el mercado de una manera constante, organizada y activa para los diferentes eventos, ferias, ventas locales, regionales, nacionales e internacionales, por lo que cuenta con la capacidad productiva necesaria para el cumplimiento de los pedidos de los clientes.

2.5.3 Flexibilidad ante el cambio. En la actualidad la comercializadora Nariño Café Export es una de las empresas que se muestran extremadamente flexibles ante los cambios del entorno con el objetivo de hacer frente a crisis financieras a mercados que se cierran, necesidades que ya no existen y otras que aparecen, en realidad para Nariño Café Export S.C.I Ltda, la flexibilidad ha sido necesaria y oportuna en un mundo globalizado en constante cambio. Su gerente el Dr. Germán Antonio Rosero visualiza el negocio en el que se encuentra y aprovecha las oportunidades de forma ágil y enérgica. Es por ello que Nariño Café Export Ltda., es una empresa que posee una visión de futuro que puede encontrar grandes oportunidades y habrá un panorama interesante para la comercialización de su producto café verde tanto a nivel nacional como internacional.

---

<sup>27</sup> Legicomex

<sup>28</sup> Ibíd.

### 3. DISEÑO DEL PROCESO EXPORTADOR E INTELIGENCIA DE MERCADOS PARA ESTADOS UNIDOS

#### 3.1 MERCADO ESTADOS UNIDOS

Figura 6. Mapa de Estados Unidos



Fuente: Central de Inteligencia Americana. En <http://www.cia.gov>

### 3.1.1 Información general.

Tabla 22. Información general

<b>Capital:</b>	Washington, DC (capital)
<b>Población:</b>	301,621,157.00 <sup>29</sup>
<b>Tasa Crecimiento Población:</b>	1%
<b>Densidad de población:</b>	32 hab/km <sup>2</sup> estimado
<b>Esperanza De Vida Total :</b>	77.85 años
<b>Femenina :</b>	80.82años
<b>Masculina :</b>	75.02 años
<b>Tasa De Mortalidad Infantil :</b>	6.43 fallecidos por cada 1.000 nacidos vivos
<b>Tasa de alfabetización Total :</b>	99%
<b>Femenina :</b>	99%
<b>Masculina :</b>	99%
<b>Composición De Población:</b>	Blancos 81.7%, Negros 12.9%, Asiáticos 4.2%, Amerindios y nativos de Alaska 1%, Nativos de Hawai y otras islas del pacifico 0.2%
<b>Idioma:</b>	INGLES 82.1%. ESPAÑOL 10.7%. OTROS INDOEUROPEOS 3.8%. OTROS 3.4%
<b>Tipo de Gobierno:</b>	REPÚBLICA FEDERAL. PRESIDENTE: BARACK OBAMA (2008-2012) Derecho al voto Universal y obligatorio a los 18 años
<b>Religión:</b>	PROTESTANTES 52%, CATÓLICOS 24%,MORMONES 2%, JUDÍOS 1%, MUSULMANES 1% OTROS 10%, NINGUNA 10%
<b>Moneda:</b>	DÓLAR
<b>Superficie:</b>	9.826.630 km <sup>2</sup>
<b>Tasa de Devaluación %:</b>	0.00
<b>Cambio de la moneda X US\$:</b>	1.00
<b>Deuda Externa US\$ :</b>	0.00
<b>Tipo de Cambio Bilateral X Moneda del País :</b>	\$ 2.214
<b>Desempleo %:</b>	4.6 %
<b>Tasa de Interés :</b>	Tasa de Interés Activo %: 5.75 Tasa de Interés Pasivo %: 2.75
<b>Inflación %:</b>	3.45%
<b>PIB</b>	Valor US\$: 13.78 trillón (2007 est.) PIB per Cápita US\$: 46.000.00 Crecimiento de PIB %: 2%

Fuente:www.cia.gov/cia/publications/factbook/geos/us.html,www.icex.es, www.portafolio.com.co

- **Reseña general<sup>30</sup>.** Estados Unidos de América, república federal situada en Norteamérica y constituida por 48 estados contiguos más Alaska y Hawai. De Estados Unidos dependen, bajo formas variadas, el estado asociado de Puerto Rico, la dependencia de las islas Vírgenes y la bahía de Guantánamo en la isla de Cuba; en el océano Pacífico, las islas de Samoa Oriental, las Marianas, el

<sup>30</sup> BIBLIOTECAS VIRTUALES. Comunidad Virtual Literaria. [en línea]Http://www.cia.gov/cia/publications/factbook/geos/us. [Citado el 15 de Marzo de 2009]

archipiélago Midway, los Estados Federados de Micronesia, las islas Palau, el archipiélago de las islas Marshall y otras pequeñas islas e islotes que tienen importancia militar.

El conjunto de los 48 estados limita al norte con Canadá, al este con el Océano Atlántico, al sur con el golfo de México y México, y al oeste con el Océano Pacífico.

Los grandes lagos y el río San Lorenzo forman parte de la frontera norte; el río grande del Norte o Bravo, forma parte de la frontera sur. Nueva York es la ciudad más grande de Estados Unidos. La capital es la ciudad de Washington.

Los Estados Unidos de América es el país con mayor influencia el todo el mundo, tiene una extensión territorial de 9.826.630 de kilómetros cuadrados, que agrupan cincuenta estados y el Distrito de Columbia, las costas tienen una extensión de 19.924 kilómetros, el país se extiende a lo ancho de Norteamérica, desde la costa atlántica hasta la pacífica. Es el tercer país con mayor extensión en el mundo, después de Rusia y Canadá y China.

**Población:** el número de habitantes, según las estimaciones realizadas por el Census Bureau son de 301, 621,157<sup>31</sup> personas para en el 2008. La población estadounidense es muy diversa. En los últimos años, los hispanos y otras minorías étnicas (negros, asiáticos e indígenas) han mostrado un ritmo de crecimiento más dinámico que el de la población en general.

**Idioma y religión**<sup>32</sup>: con relación al idioma, el inglés es la lengua oficial siendo hablado por un 82.1%, le sigue el español con un 10.7% y otros con 7.2 %. Frente a la religión se estima que un 52% de la población son protestantes, un 24% católicos un 2 % mormones, y otras con un 22%.

**Análisis político**<sup>33</sup>: el sistema democrático constitucional de EE UU está basado en modelo bipartidista, el republicano y el demócrata. Los dos partidos, a través de sus organizaciones electorales, atraen a la mayoría de los votantes, voluntarios y contribuciones económicas, perpetuando su predominio con el reparto de influencias y de los escaños en los legislativos estatales y federales.

---

<sup>31</sup> BIBLIOTECAS VIRTUALES. Comunidad Virtual Literaria. [en línea]Http://www.census.gov/main/www.popclock.html. [Citado el 16 de Marzo de 2010].

<sup>32</sup>BIBLIOTECAS VIRTUALES. Comunidad Virtual Literaria. [en línea] Http://www.cia.gov/cia/publications/factbook/geos/us. [Citado el 16 de Marzo de 2010].

<sup>33</sup> BIBLIOTECAS VIRTUALES. Comunidad Virtual Literaria. [en línea]Http://www.census.gov/main/www.popclock.html. [Citado el 16 de Marzo de 2010]

Barack Obama fue electo presidente mediante elección popular en el 2008, con el 52.4% frente al 46.3% del candidato republicano Jhon McCain. Obama tomo posesión de su cargo el 20 de enero de 2009, en una ceremonia sin precedente alguno por el primer presidente negro de la historia de este país.

### 3.1.2 Situación económica<sup>34</sup>.

• **Evolución de las principales variables.** La economía norteamericana registró un periodo de crecimiento de diez años (1990 – 2000), que constituyó el ciclo expansivo más largo de la historia de Estados Unidos. Sin embargo, el crecimiento del PIB se debilitó sensiblemente a partir del tercer trimestre del año 2000, tendencia que se acentuó en 2001, cuando se registró una tasa de crecimiento interanual del 0,8%, por culpa de dos trimestres con tasas intertrimestrales anualizadas negativas. En 2002, la actividad económica continuó débil, aunque empezó a recuperarse y registró una tasa de crecimiento interanual del 1,6%. No fue sino en el año 2003 en que empezó la recuperación económica definitiva, con un crecimiento del PIB del 2,5%, que se asentó en el 2004 gracias a una tasa del 3,6%.

En 2005, la tasa de variación interanual del PIB se situó en el 3,1%. En 2006, la economía estadounidense mostró ciertas señales de ralentización que afectaron negativamente al ritmo de crecimiento del año 2007. Los datos finales sobre el 2006 mostraron una variación interanual del PIB del 2,9%. Dicho crecimiento se consiguió gracias al fuerte dinamismo registrado en el primer trimestre del año (4,8% en tasa anualizada), al que le siguieron tres trimestres de bajo crecimiento, alrededor del 2 por ciento.

El año 2007 se destacó por la ralentización de la actividad económica que tuvo lugar a finales de año. El fuerte crecimiento registrado a mediados de año se consiguió gracias al impulso del consumo privado, que se mantuvo sólido a pesar de la evolución del mercado de la vivienda, y, gracias, sobre todo, a un mercado laboral relativamente estable. Sin embargo, el último trimestre de 2007 se ha caracterizado por un enfriamiento de la actividad económica. La tasa de variación intertrimestral anualizada del PIB real en dicho trimestre fue del 0,6%, la misma que en el primero de 2007. Este enfriamiento viene provocado por una caída de la inversión privada, especialmente la residencial, la cual se ha retraído y está contribuyendo negativamente al crecimiento económico. Además, las exportaciones no han tenido un avance tan notable como en el periodo anterior, siendo el consumo privado el factor que está sosteniendo el crecimiento en EE.UU., aunque de forma desacelerada.

---

<sup>34</sup>BIBLIOTECAS VIRTUALES. Comunidad Virtual Literaria. [en línea] <http://www.proexport.gov.co/condiciones de acceso a mercados>. [Citado el 15 de Marzo de 2009]

- **Indicadores macroeconómicos<sup>35</sup>.**

**PIB:** el año 2007 empezó con un trimestre débil, con una tasa de crecimiento intertrimestral anualizada del 0,6%. El factor responsable de esta reducción de la actividad económica fue la inversión privada, que tuvo una evolución negativa y sustrajo puntos al crecimiento económico (como en los dos trimestres anteriores). Otro factor a tener en cuenta es la aportación de las exportaciones netas, que también fue negativa a causa de la debilidad observada en las exportaciones. De este modo, el único componente capaz de sostener la economía americana fue el consumo privado, dado que la contribución al crecimiento del consumo e inversión públicos también fue negativa en dicho trimestre.

No obstante, a este periodo le siguieron un segundo y tercer trimestres de recuperación, en el que se alcanzaron tasas de crecimiento intertrimestrales anualizadas del 3,8% y 4,9% respectivamente. En ambos periodos, destaco la solidez del consumo privado, que siguió avanzando con paso fuerte. Además, tanto la inversión privada como las exportaciones netas tuvieron contribuciones notablemente positivas, que respaldaron la evolución de la actividad económica.

Sin embargo, a mediados de agosto estalló la crisis subprime y la incertidumbre invadió los mercados financieros. Así mismo, se acentuó la corrección del mercado de la vivienda, con las subsiguientes repercusiones en el sector de la construcción, vía destrucción de empleo, y en la evolución de la inversión residencial, que llevaba cayendo durante ocho trimestres consecutivos.

Finalmente, las presiones del incremento de los precios de la energía y de los alimentos en los últimos meses de 2007, junto con la continua depreciación del dólar, llevaron a la economía a una tasa de variación intertrimestral anualizada del 0,6% en el último trimestre del año. La ralentización económica se hizo evidente a finales del año pasado, con una tasa de variación interanual del PIB del 2,2%, frente al 2,9% en 2006, y se espera que continúe en 2008, a través de una desaceleración del consumo privado y, probablemente, de la inversión empresarial.

Frente a este escenario, tanto la administración Bush como la Reserva Federal han tomado medidas para sostener el consumo y la inversión privada. La autoridad monetaria ha estado rebajando los tipos de interés de referencia desde septiembre de 2007, justo después del estallido de la crisis subprime. Por su parte, Bush y la Cámara de Representantes elaboraron un paquete con medidas fiscales para impulsar la economía e impedir caídas tanto del consumo privado como de la

---

<sup>35</sup> BIBLIOTECAS VIRTUALES. Comunidad Virtual Literaria. [en línea] <http://www.proexport.gov.co/condiciones de acceso a mercados>. [Citado el 15 de Marzo de 2009]

inversión privada, cuyos efectos se empezaran a notar a partir de la segunda mitad de 2008.

Si se analiza el producto interior bruto por sectores de origen, se observa la importancia del sector manufacturero en la economía estadounidense, que representa alrededor de 20% del PIB. Dentro del ámbito privado, le siguen como sectores fundamentales el de propiedad de la vivienda (cerca del 10% del PIB), comercio (10% del PIB), finanzas (7% del PIB) y construcción (5% del PIB). El peso del sector público dentro del producto interior bruto ronda el 11% del PIB.

Por el lado del gasto, el consumo privado destaca como motor de la actividad económica de EE.UU., aportando el 70% al crecimiento de esta. La inversión empresarial y el sector público, tanto consumo como inversión, representan un 16% y 19% del PIB, respectivamente.

**Precios<sup>36</sup>:** el índice de precios al consumo (CPI) marco en 2006 una variación interanual del 3,3%.

La caída del precio del petróleo en la segunda parte del año contribuyó a enfriar el índice de precios, tras aumentos interanuales de hasta el 4,3%. En 2006, los precios de la energía aumentaron en un 12,1%. Después de una primera parte del año en la que creció a un ritmo de hasta el 25% intermensual, los efectos de la caída del precio del petróleo se hicieron notar a partir de septiembre, generando una contracción notable en la factura energética estadounidense.

El 2007 se cerró con un índice de precios al consumo (CPI) en diciembre al alza, tras el incremento registrado de +0,3% respecto a noviembre, lo que supuso una tasa de variación interanual del 4,1%, tras el 4,3% de noviembre y el 3,5% de octubre. El elevado incremento de la tasa de inflación observado en los últimos meses del año, junto con el aumento de los precios de la energía, podría hacer peligrar la evolución de la economía estadounidense. Sin embargo, la inflación subyacente mostró una tendencia relativamente estable, ya que llevaba girando en torno al 2% desde junio de ese año.

Los precios de la energía, estos registraron en diciembre un aumento del +0,9% desestacionalizado con respecto al mes anterior. En términos interanuales, el precio de la energía se incrementó en un 17,5%.

En marzo de 2008, el último dato disponible, el índice de precios al consumo (CPI) aumentó un 0,3% con respecto al mes anterior, por lo que la tasa de variación

---

<sup>36</sup> BIBLIOTECAS VIRTUALES. Comunidad Virtual Literaria. [en línea] [http://www.proexport.gov.co/condiciones de acceso a mercados](http://www.proexport.gov.co/condiciones%20de%20acceso%20a%20mercados). [Citado el 20 de Marzo de 2010]

interanual en marzo se ubicó en el 4,0%, frente al 4,1% de febrero. En cuanto a la tasa de inflación subyacente, ésta registrò una tasa de variación interanual en marzo del 2,4%, frente al 2,3% del mes anterior, lo que equivale a un aumento intermensual del 0,2%. Finalmente, los precios de la energía descendieron, al pasar de una tasa de variación interanual del 19,4% en febrero a un 17,0% en marzo de este año.

En la bolsa mercantil de Nueva York, el precio del barril de crudo ligero alcanzó la cifra record de 119,37 dólares el 23 de abril de 2008, por la confluencia de varios factores desestabilizadores y dinámicas de mercado: la fuerte demanda de países emergentes como China e India y la dificultad a la que se enfrentan las compañías petrolíferas occidentales a la hora de encontrar yacimientos de fácil extracción. La administración de Información de la energía espera que el barril de crudo ligero registre un precio medio de 101\$/barril en 2008, siendo la volatilidad un factor clave en la evolución de este.

**Desempleo población activa - población ocupada por sectores**<sup>37</sup>: la evolución de la tasa de desempleo en los tres primeros meses de 2008 está yendo a la baja, al registrar tasas interanuales del 4,9%, 4,8% y 5,1% en enero, febrero y marzo respectivamente. Se teme por la estabilidad del mercado laboral, dado que los últimos datos de empleo, de marzo de 2008, revelan que se perdieron 232.000 puestos de trabajo desde enero de este año.

Respecto a 2007, la tasa de desempleo media anual fue del 4,6%, lo que equivale a poco más de 7 millones de parados y es la misma que se dio en 2006. No obstante, el 2007 se cerró con una tasa de desempleo en diciembre del 5%, medio punto más que a principios de año.

El crecimiento del empleo no ha sido uniforme en todos los sectores. En línea con la tendencia de la economía hacia un mayor peso relativo de los servicios, el mercado de trabajo ha tenido un comportamiento muy dinámico en sectores como el transporte y los servicios profesionales; mientras que en la industria y en la construcción la evolución del empleo ha sido negativa

**Distribución de la renta**<sup>38</sup>: el coeficiente de Gini en Estados Unidos se ha situado por encima del 0,46 desde el año 2000, para llegar al 0,47 en 2006, según el US Census Bureau. Esta cifra contrasta fuertemente con el índice registrado en la Unión Europea, que se sitúa alrededor del 0,3 (estimación de 2003), por lo que se

---

<sup>37</sup> BIBLIOTECAS VIRTUALES. Comunidad Virtual Literaria. [en línea] [Http://www.census.gov/main/www.popclock.html](http://www.census.gov/main/www.popclock.html). [Citado el 20 de Marzo de 2010]

<sup>38</sup> BIBLIOTECAS VIRTUALES. Comunidad Virtual Literaria. [en línea] [Http://www.census.gov/main/www.popclock.html](http://www.census.gov/main/www.popclock.html). [Citado el 20 de Marzo de 2010]

atribuye una mayor desigualdad en la distribución de la renta en Estados Unidos que en la Unión Europea.

**Cuentas públicas**<sup>39</sup>: la llegada de Bush al poder supuso un cambio de tendencia en la evolución de las cuentas públicas, pasándose en un año de un superávit de 128 mil millones de dólares en 2001, equivalentes al 1,3% del PIB, a un déficit de 158 mil millones (1,5% del PIB).

Estas cifras se fueron incrementando, hasta que en 2004 se cerrara el año fiscal con un exceso de gasto de 413.000 millones (3,6% del PIB). En 2005, la cifra se situó en 319.000 millones de dólares (el 2,6% del PIB) y el ejercicio 2006 se cerró con una ulterior reducción del déficit.

La administración Bush parece haber controlado el gasto y la buena marcha de la economía ha reportado mayores ingresos de los esperados. Estados Unidos cerró el año fiscal 2007 con un déficit presupuestario de 163 millardos de dólares, 85 millardos menos que en 2006. Dicho déficit se desglosa en unos ingresos de 2.568 millardos de dólares y unos gastos de 2.731 millardos de dólares y equivale a un 1,2% del PIB, lo que supone el menor déficit registrado en los últimos 6 años.

En cuanto a marzo de 2008, se han recaudado 177 millardos de dólares, frente a unos gastos de 223 millardos de dólares, de tal manera que se ha generado un déficit de 47.000 millones de dólares, 50 millardos menos que en el mismo mes en 2007. No obstante, dicha diferencia es atribuible a cambios en el calendario, por el que han variado algunas fechas de cobro de impuestos. Respecto al año fiscal 2008, el déficit acumulado desde octubre de 2007 es de 310 millardos de dólares, 51 millardos de dólares más que en el mismo periodo del año fiscal anterior.

Con la reaparición de los déficit fiscales desde 2002, bajo la nueva administración Bush, la deuda pública ha ido en aumento, al registrar una tasa de crecimiento interanual media del 7,7% desde ese año. A 31 de diciembre de 2007, la deuda pública acumulada alcanza los 9,23 billones de dólares, el equivalente al 66,7% del PIB, y la deuda pública en manos del público ascendió a 5,13 billones de dólares, el 37,1% del PIB estadounidense. Los últimos datos disponibles, de marzo de 2008, indican un montante de deuda pública acumulada de 9,44 billones de dólares, mientras que la parte correspondiente en manos del público alcanza los 5,33 billones de dólares.

Este fuerte crecimiento de la deuda está alimentado por el endeudamiento del sector privado, que ha permitido financiar el rápido crecimiento en sectores de alta

---

<sup>39</sup> BIBLIOTECAS VIRTUALES. Comunidad Virtual Literaria. [en línea] [Http://www.census.gov/main/www.popclock.html](http://www.census.gov/main/www.popclock.html). [Citado el 04 de Marzo de 2011]

tecnología, y por el aumento de las adquisiciones de deuda pública estadounidense por parte de inversores extranjeros.

**Previsiones macroeconómicas**<sup>40</sup>: en abril de 2008, en el último World Economic Outlook, el Fondo Monetario Internacional (FMI) revisó a la baja su previsión de crecimiento en 2008, al pasar de una tasa del 1,5% a una del 0,5%. En 2009, la tasa de crecimiento proyectada por el FMI es del 0,6%.

Las previsiones de marzo del consenso de mercado indican una tasa de crecimiento del PIB real del 1,4% en 2008. En cuanto a la tasa de variación interanual esperada en 2009, el Consenso de Mercado la ha establecido en un 2,3%. Ambos datos han sufrido revisiones a la baja, de 3 y 2 décimas respectivamente, respecto a las previsiones de febrero. Por otra parte, el consenso de mercado espera que la inflación se sitúe en 2008 en el 3,4% (5 décimas más que en la proyección anterior), con una tasa prevista en 2009 del 2,3%. Por último, la tasa de desempleo no ha sufrido ninguna revisión, por lo que la estimación en 2008 sigue siendo del 5,3%, mientras que en 2009 se espera una tasa del 5,5%.

Según las previsiones del Peterson Institute, antiguo Institute for International Economics, la economía estadounidense crecerá a una tasa del 1,2% en 2008, y al 2% en 2009. La justificación de estas tasas de crecimiento interanual se encuentra en la ralentización del consumo privado derivada de una caída del valor real de la vivienda.

Con la reaparición de los déficits fiscales desde 2002, bajo la nueva administración Bush, la deuda pública ha ido en aumento, al registrar una tasa de crecimiento interanual media del 7,7% desde ese año. A 31 de diciembre de 2007, la deuda pública acumulada alcanzó los 9,23 billones de dólares, el equivalente al 66,7% del PIB, y la deuda pública en manos del público ascendió a 5,13 billones de dólares, el 37,1% del PIB estadounidense. Los últimos datos disponibles, de marzo de 2008, indican un montante de deuda pública acumulada de 9,44 billones de dólares, mientras que la parte correspondiente en manos del público alcanza los 5,33 billones de dólares.

Este fuerte crecimiento de la deuda está alimentado por el endeudamiento del sector privado, que ha permitido financiar el rápido crecimiento en sectores de alta tecnología, y por el aumento de las adquisiciones de deuda pública estadounidense por parte de inversores extranjeros.

---

<sup>40</sup> BIBLIOTECAS VIRTUALES. Comunidad Virtual Literaria. [en línea] [Http://www.census.gov/main/www.popclock.html](http://www.census.gov/main/www.popclock.html). [Citado el 10 de Marzo de 2011]

• **Balanza de pagos. Resumen de las principales sub- balanzas**<sup>41</sup>. El déficit de la balanza por cuenta corriente alcanza el montante de 811 millardos de dólares en el año 2006, el equivalente al 6,2% del PIB. Sin embargo, en 2007 se ha registrado un cambio importante, ya que el déficit se ha reducido respecto al año anterior en un 8,9%. De este modo, el déficit de la balanza por cuenta corriente en 2007 se ubicó en los 738,6 millardos de dólares, es decir, el 5,3% del PIB. Esta disminución se debe, principalmente, a la debilidad del dólar estadounidense frente a las principales divisas, que está favoreciendo las exportaciones y encareciendo las importaciones americanas. En efecto, el billete verde se deprecia frente al euro en un 10,3%, de diciembre de 2006 a diciembre de 2007, cerrando el ejercicio 2007 en un tipo de cambio de 1,4559 USD/EUR.

El fuerte saldo negativo de la balanza comercial es el principal componente de este déficit. Dicho fenómeno es contrarrestado por un importante flujo de entradas de capital. No obstante, en los últimos años, se ha asistido a una disminución tanto de los flujos de Estados Unidos hacia el exterior, como de los de entrada en el país.

Respecto a los activos extranjeros en Estados Unidos, de 2004 a 2005 se ha producido un aumento de la inversión directa, y un aumento de la compra de bonos del tesoro y de otros bonos distintos a los del tesoro. Al mismo tiempo se ha producido un aumento de la compra de reservas en moneda extranjera. Por otra parte, se ha producido una caída en la inversión de otros pasivos, principalmente acciones, y caída de los activos oficiales en los Estados Unidos, sobre todo los bonos del tesoro en manos de gobiernos extranjeros.

Esta nueva orientación parece obedecer a un reajuste de cartera en el contexto de una situación de incertidumbre. Las principales entradas de capital (Adquisiciones de bonos americanos) proceden de China.

En 2007, los activos estadounidenses en manos extranjeras se incrementaron en 14,3% con respecto al año anterior, mientras que los activos extranjeros en EE.UU. aumentaron tan solo un 0,2% con respecto a 2006.

**Reservas internacionales**<sup>42</sup>: Estados Unidos cerró el ejercicio 2007 con un montante de reservas totales de 70.565 millones de dólares, lo que supone un aumento del 8,3% con respecto al año anterior. Además, también se observaron cambios en la composición de las reservas de un año para otro. De este modo,

---

<sup>41</sup> BIBLIOTECAS VIRTUALES. Comunidad Virtual Literaria. [en línea] [Http://www.bea.gov/international/html/bureau\\_of\\_economic\\_analysis](http://www.bea.gov/international/html/bureau_of_economic_analysis). [Citado el 5 de Marzo de 2011]

<sup>42</sup> BIBLIOTECAS VIRTUALES. Comunidad Virtual Literaria. [en línea] [Http://www.bea.gov/international/di1fdibal.html/bureau\\_of\\_economic\\_analysis](http://www.bea.gov/international/di1fdibal.html/bureau_of_economic_analysis). [Citado el 15 de Marzo de 2011]

aunque la cantidad de oro apenas ha variado en valor absoluto, ha pasado de representar un 16,8% del total de reservas en 2006 a un 15,6% en 2007.

Dicha disminución se ha visto compensada por un aumento de la cantidad de divisas, tanto en valor absoluto como relativo, ya que en 2006 estas representaban un 62,1% del total frente al 64,9% en 2007.

### 3.1.3 Situación comercial del mercado estadounidense<sup>43</sup>.

- **Apertura comercial.** EE.UU. es un país con un mercado abierto (28,6% índice de apertura) y un activo miembro de la OCDE. Esta apertura, sin embargo, oculta áreas donde las dificultades con la normativa técnica (a nivel federal y estatal), las barreras de tipo sanitario y fitosanitario y otras normas técnicas dificultan la importación.

- **Principales socios comerciales.** En el ejercicio 2007, el principal socio comercial de Estados Unidos siguió siendo Canadá con una cuota del total de las exportaciones mundiales estadounidenses del 21,37%. Sin embargo, las importaciones estadounidenses procedentes de dicho país se conformaron con el 16,03% mientras que China paso a ser el primer origen con el 16,46%. México fue el segundo destino de las exportaciones con un 11,74%; como país proveedor ocupó el tercer lugar con una cuota del 10,79%. A continuación, China fue el tercer destino de las exportaciones norteamericanas, con un 5,61% de las mismas, desplazando a Japón hasta al cuarto lugar con un 5,39%. El país nipón también fue el cuarto origen de las importaciones con una cuota del 7,45%. Además de los principales socios comerciales anteriores, destacan Alemania, Reino Unido y Corea del Sur como países proveedores y clientes.

Observando la evolución de los últimos siete años el cambio más significativo desde el punto de vista de los proveedores de Estados Unidos lo protagoniza China que ha pasado de ser el cuarto país en importancia con una cuota del 8,22% en 2000 al primero con una cuota del 16,46% en 2007. De esta forma, Japón ha sido el gran perjudicado del aumento de importancia de China, perdiendo casi siete puntos porcentuales de cuota en siete años hasta el 5,41% en 2007. Desde el punto de vista de los clientes se puede subrayar que la importancia de China como socio comercial de Estados Unidos es mucho menor.

---

<sup>43</sup> BIBLIOTECAS VIRTUALES. Comunidad Virtual Literaria. [en línea] [Http://www.bea.gov./international/di1fdibal.html/census\\_bureau\\_of\\_economic\\_analysis](http://www.bea.gov./international/di1fdibal.html/census_bureau_of_economic_analysis). [Citado el 18 de Marzo de 2011]

Y lo anterior pese a que se haya producido un crecimiento destacable en sus compras. En siete años el país asiático ha pasado de representar un 2,08% del total de ventas de Estados Unidos al 5,61%; superando en 2007 a Japón.

• **Principales sectores de bienes (Importación y exportación)**<sup>44</sup>. En el año 2007, a grandes rasgos, la proporción fue la siguiente: suministros industriales (32,3%), bienes de consumo (24,31%), bienes de capital (22,77%), vehículos (13,26%) y productos alimenticios (4,18%).

De forma más desagregada, en 2007, las principales partidas exportadas e importadas fueron las siguientes:

Tabla 23. Principales productos exportados

PRINCIPALES PRODUCTOS EXPORTADOS	HTS	2004		2005		2006		2007	
					%		%		%
(Datos en millones USD)									
Aviones y demás aeronaves, de peso en vacío superior a 15 000 Kg.	880240	20.743	25.360	22,3	36.693	44,7	43.578	18,8	
Conjuntos industriales	988000	18.275	20.538	12,4	22.997	12,0	26.913	17,0	
Automóviles de cilindrada superior a 1 500 CM <sup>3</sup> pero inferior o igual a 3 000 CM <sup>3</sup>	870323	13.160	16.381	24,5	19.004	16,0	21.242	11,8	
Aceites de petróleo (los demás)	271019	6.392	9.709	51,9	16.094	65,8	19.926	23,8	
Las demás partes de aviones o helicópteros	880330	13.389	15.143	13,1	18.170	20,0	18.850	3,7	
Automóviles de turismo cilindrada $\geq$ 3 000 CM <sup>3</sup>	870324	9.767	12.120	24,1	13.282	9,6	16.308	22,8	
Procesadores o controladores	854231	0	0		0		15.658		
Partes de máquinas de la partida 8471	847330	17.849	19.253	7,9	19.868	3,2	14.322	-27,9	
Circuitos integrados	854239	0	0		0		13.823		
Medicamentos	300490	9.625	10.390	7,9	12.791	23,1	13.800	7,9	
All export commodities		816.548	904.380	10,8	1.037.143	14,7	1.162.708	12,1	

Fuente: Bureau of Economic Analysis en [www.bea.gov/international/di1fdibal.htm](http://www.bea.gov/international/di1fdibal.htm)

<sup>44</sup> BIBLIOTECAS VIRTUALES. Comunidad Virtual Literaria. [en línea] [Http://www.bea.gov/international/di1fdibal.html/census\\_bureau\\_of\\_economic\\_analysis](http://www.bea.gov/international/di1fdibal.html/census_bureau_of_economic_analysis). . [Citado el 20 de Marzo de 2011]

Tabla 24. Principales productos importados por Estados Unidos (2007)

PRINCIPALES PRODUCTOS IMPORTADOS	HTS	2004		2005		2006		2007	
					%		%		%
(Datos en millones USD)									
Aceites crudos de petróleo	270900	135.999	182.752	34,4	225.528	23,4	245.777	9,0	
Automóviles de turismo cilindrada ≥ 3 000 CM <sup>3</sup>	870324	72.512	73.504	1,4	75.045	2,1	74.311	-1,0	
Automóviles de cilindrada superior a 1 500 CM <sup>3</sup> pero inferior o igual a 3 000 CM <sup>3</sup>	870323	45.108	44.920	-0,4	52.820	17,6	52.657	-0,3	
Aceites de petróleo (los demás)	271019	19.237	30.211	57	32.612	7,9	38.104	16,8	
Aceites de petróleo livianos	271011	18.736	29.447	57,2	33.542	13,9	36.049	7,5	
Exportación de art. importados y retornados	980100	31.161	33.608	7,9	34.971	4,1	35.873	2,6	
Medicamentos	300490	20.529	23.117	12,6	28.736	24,3	32.702	13,8	
Máquinas para procesamiento y tratamiento de datos	847130	16.028	19.423	21,2	22.754	17,1	27.078	19	
Teléfonos redes celulares o inalámbricas	851712	0	0		0		25.571		
Gas natural	271121	19.482	26.913	38,1	24.242	-9,9	22.374	-7,7	
All import commodities		1.469.673	1.670.940	13,7	1.855.119	11	1.953.699	5,3	

Fuente: Bureau of Economic Analysis en [www.bea.gov/international/di1fdibal.htm](http://www.bea.gov/international/di1fdibal.htm)

• **Comercial bilateral Colombia Estados Unidos<sup>45</sup>**. Las exportaciones colombianas totales a Estados Unidos pasaron de US \$ 9.650,3 millones en el año 2006 a US \$ 10.373,3 millones en el 2007, representando el 34,6% del total de las exportaciones de Colombia.

Las exportaciones no tradicionales tuvieron una leve disminución. Para el 2007 estas fueron de US \$ 2.992,3 millones frente a US \$ 3.140,6 millones en el 2006, se presentó un decrecimiento del 4,7%.

Tabla 25. Balanza comercial bilateral Colombia – Estados Unidos

Intercambio Bilateral	2006	2007	2008	2009
	(US\$)	(US\$)	(US\$)	(US\$)
<b>Exportaciones totales FOB colombianas hacia Estados Unidos</b>	6.597.547.775	8.479.57.338	9.650.251.814	10.373.300.380
<b>Exportaciones Tradicionales</b>	3.908.129.627	5.323.966.508	6.509.651.472	7.381.042.091
<b>Exportaciones No Tradicionales</b>	2.689.418.147	3.155.690.830	3.140.600.341	2.992.258.289
<b>Importaciones FOB colombianas desde Estados Unidos</b>	4.554.270.239	5.663.817.928	6.534.626.160	8.045.495.634
<b>Balanza Bilateral</b>	2.043.277.535	2.815.839.409	3.115.625.653	2,327.804.745

Fuente: Bureau of Economic Analysis en [www.bea.gov/international/di1fdibal.htm](http://www.bea.gov/international/di1fdibal.htm)

<sup>45</sup> BIBLIOTECAS VIRTUALES. Comunidad Virtual Literaria. [en línea] [Http://www.bea.gov/international/di1fdibal.html/census\\_bureau\\_of\\_economic\\_analisy/departamento\\_of\\_commerce](http://www.bea.gov/international/di1fdibal.html/census_bureau_of_economic_analisy/departamento_of_commerce). [Citado el 20 de Marzo de 2011]

### 3.1.4 Análisis del consumidor estadounidense<sup>46</sup>.

**Perfil del consumidor actual de café.** Según la Asociación Nacional de Café el perfil y las tendencias de consumo en el mercado estadounidense de café presentan los siguientes resultados:

- 54% de los adultos de los Estados Unidos bebe café todos los días, representando 110 millones de bebidas diarias.
- De estos, 20 millones de adultos americanos toman bebidas de café gourmet todos los días (incluye expreso, mocachino, capuchino o mezclas de café helado).
- Otro 25% de la población o 51 millones de adultos toman café ocasionalmente.
- En un análisis per cápita los hombres toman más café que las mujeres (1.9 tazas por día vs. 1.4 tazas)
- Los consumidores de café, toman aproximadamente un promedio de 3.1 tazas de café al día.
- El promedio de la medida de la taza es de 9 onzas.
- 35% de los bebedores de café lo toman negro, mientras que el 62% agregan crema o azúcar.
- 62% del café es consumido en el desayuno, 22% entre comidas y 16% en todas las comidas.
- Las mujeres consumen más variedades de café, debido a que piensan que es una buena manera de relajarse.
- Los hombres opinan que es un estimulante para realizar ciertas cosas.

**Percepciones y actitudes del café<sup>47</sup>.** Las percepciones y actitudes del café, por edades: de 20 a 29 años, generalmente lo toman para sentirse mejor, frecuentando los lugares antes mencionados, como un modo de distracción, de 30 a 59 años: como un estimulante a realizar ciertas cosas de 60 años: El café es una buena forma de relajamiento.

**Tendencias de consumo<sup>48</sup>.** A partir de los años 80's, el mercado estadounidense ha visto un fuerte cambio en las tendencias de consumo de café; especialmente vinculadas a la calidad, esto se debe principalmente a la gran concentración del mercado de café convencional con pocas opciones para la elección del cliente; prácticamente limitadas a las diferentes marcas y tipos de tostado, y nivel de

---

<sup>46</sup> BIBLIOTECAS VIRTUALES. Comunidad Virtual Literaria. [en línea] [http://www.carecaf.org.ar/perfiles del mercado del café](http://www.carecaf.org.ar/perfiles%20del%20mercado%20del%20cafe)[Citado el 21 de Marzo de 2011]

<sup>47</sup> BIBLIOTECAS VIRTUALES. Comunidad Virtual Literaria. [en línea] [http://www.carecaf.org.ar/perfiles del mercado del café](http://www.carecaf.org.ar/perfiles%20del%20mercado%20del%20cafe)[Citado el 22 de Marzo de 2011]

<sup>48</sup> BIBLIOTECAS VIRTUALES. Comunidad Virtual Literaria. [en línea] [http://www.carecaf.org.ar/perfiles del mercado del café](http://www.carecaf.org.ar/perfiles%20del%20mercado%20del%20cafe)[Citado el 22 de Marzo de 2011]

procesamiento con grano entero, molido o soluble, como consecuencia de esto los pequeños tostadores, importadores y detallistas de café han buscado distintas estrategias para diferenciarse de las grandes empresas con alta capacidad de negociación y altamente diversificadas dentro de la industria del café, Esto se logró ofreciendo café tipo gourmet, diferentes tipos de saborizantes, descafeinado, café orgánico y con otras certificaciones, entre otras opciones.

Durante los 90's y hasta ahora, el desarrollo de la industria del café para consumo fuera de casa ha crecido considerablemente. Las tiendas en las estaciones de servicio y los establecimientos de venta de café directamente a pasajeros de autos han generado un gran impulso del consumo de café de manera no tradicional. En cuanto al consumo de café tipo gourmet, entre los años 2000 y 2004, el consumo por persona (en número de tasas por día) se duplicó mientras que el café regular decreció en un 14,5% durante ese mismo período.

Existe además un segmento de mercado creciente para el café de fácil preparación y de bajo costo. Este puede ser tipo soluble o empacado en bolsas de papel-filtro semejantes a las bolsas de té. También las preparaciones juegan un papel importante en cuanto a las tendencias de consumo. Es posible observar que el consumo de bebidas a base de café espresso ha crecido aceleradamente, así mismo, algunos consumidores han cambiado su manera de tomar café motivados por aspectos de índole social y ambiental, este sector del mercado ha crecido de manera acelerada dentro de sectores específicos de la población, algunas de las agrupaciones más importantes con este tipo de tendencias son los jóvenes universitarios, personas vinculadas con actividades ambientalistas y sectores sociales preocupados por ciertas características de los productos que consumen.

**Localización del consumidor**<sup>49</sup>. Los principales estados donde se mueve el comercio de café verde y café tostado en grano en Estados Unidos son New York, por ser un importante puerto marítimo en el atlántico y por ser la entrada de los productos procedentes de México, Centro y Suramérica, y el área constituida por los estados de Illinois y New Jersey, ya que allí se concentra la mayor parte de las grandes tostadoras de café en los Estados Unidos.

**Segmentación.** Dado lo amplio del territorio estadounidense, se hace necesario segmentar el mercado, para ello se ha tomado como referencia tres de los estados (New Jersey, Illinois y New York) en los cuales se concentra el mayor consumo de Café en este país.

Para determinar el estado al cual, la Empresa Nariño Café Export S.C.I Ltda., dirigirá su plan exportador de café verde se ha utilizado el método de Brown y Gibson.

---

<sup>49</sup> BIBLIOTECAS VIRTUALES. Comunidad Virtual Literaria. [en línea] <http://www.scribd.com/Estudio-de-proyectos/esta-investigacion>. [Citado el 20 de Marzo de 2011]

**Metodología.** En el método de Brown y Gibson se combinan factores posibles de cuantificar con factores subjetivos a los que asignan valores ponderados de peso relativo. El método consta de cuatro etapas:

- Asignar un valor relativo a cada factor objetivo FO<sub>i</sub> para cada localización optativa viable.
- Estimar un valor relativo de cada factor subjetivo FS<sub>i</sub> para cada localización optativa viable.
- Combinar los factores objetivos y subjetivos, asignándoles una ponderación relativa, para obtener una medida de preferencia de localización MPL.
- Seleccionar la ubicación que tenga la máxima medida de preferencia de Localización.

La aplicación del modelo, en cada una de sus etapas, lleva a desarrollar la siguiente secuencia de cálculo:

**a. Cálculo del valor relativo de los FO<sub>i</sub>:** Normalmente los factores objetivos son posibles de cuantificar en términos de costos, lo que permite calcular el costo total anual de cada localización C<sub>i</sub>. Luego, el FO<sub>i</sub> se determina al multiplicar C<sub>i</sub> por la suma de los recíprocos de los costos de cada lugar (1 / C<sub>i</sub>) y tomar el recíproco de su resultado. Vale decir:

$$FO_i = \frac{1/C_i}{\sum_{i=1}^n 1/C_i}$$

Como ya se mencionó, para segmentar el mercado estadounidense se han identificado tres Localizaciones que cumplen con todos los requisitos exigidos (Ser mercados medibles, accesibles y rentables). En todas ellas, los costos de Percapita, PIB e Impuestos son diferentes, y el resto de los costos son iguales.

En el siguiente cuadro se tienen unos costos anuales supuestos y el cálculo del FOi:

Tabla 26. Costos anuales en millones de dólares

COSTOS ANUALES EN MILLONES DE DÓLARES						
Localización	Per cápita	PIB	Impuestos	Otros	Total	Reciproco
					Ci	1/Ci
New Jersey	10	11	3	7,5	31,5	0,031746
New York	9,1	10,7	3,6	7,5	30,9	0,0323625
Illinois	8,9	11,8	4	7,5	32,2	0,0310559
					<b>Total</b>	<b>0,0951644</b>

Fuente: esta investigación.

El Factor de calificación objetiva para cada estado (New Jersey, New York y Illinois), se obtiene mediante la sustitución de los Valores determinados en la anterior ecuación (FOi).

$$FO1 = 0.031746 / 0.0951644$$

$$FO2 = 0.0323625 / 0.0951644$$

$$FO3 = 0.0310559 / 0.0951644$$

De esta forma, los Factores obtenidos de Calificación son:

$$FO1. \text{ NUEVA JERSEY } 0,33359$$

$$FO2. \text{ NUEVA YORK } \mathbf{0,34007}$$

$$FO3. \text{ ILLINOIS } 0,32634$$

Al ser siempre la suma de los FOi igual a 1, el valor que asume cada uno de ellos es siempre un término relativo entre las distintas alternativas de localización.

**b. Cálculo del valor relativo de los FSi:** El carácter subjetivo de los factores de orden cualitativo hace necesario asignar una medida de comparación, que determine el valor de los distintos factores en orden relativo, mediante tres subetapas:

- Determinar una calificación  $W_j$  para cada factor subjetivo ( $j = 1, 2, \dots, n$ ) mediante comparación pareada de dos factores. Según esto, se escoge un factor sobre otro, o bien ambos reciben igual Calificación.
- Dar a cada estado una ordenación jerárquica en función de cada factor subjetivo  $R_{ij}$

- Para cada estado, se combina la calificación del factor  $W_j$ , con su ordenación jerárquica,  $R_{ij}$  para determinar el factor subjetivo  $FS_i$ , de la siguiente forma:

$$FS_i = \sum_{j=1}^n R_{ij} \cdot W_j$$

Los factores subjetivos relevantes que se tuvieron en cuenta en este plan exportador fueron edad, educación y cultura, y que el resultado de las combinaciones pareadas sean los del cuadro, donde se asigna en las columnas de comparaciones pareadas un valor 1 al factor más relevante y cero al menos importante mientras que cuando son equivalentes se asigna ambos un factor de 1.

Tabla 27. Comparaciones pareadas

Factor Localización	Comparaciones pareada			Sumas Preferencia	Índice de Importancia Relativa $W_j$
	Nueva Jersey	Nueva York	Illinois		
Edad	0	1		1	0,25
Educación		1	1	2	0,5
Cultura	0	1		1	0,25
<b>TOTAL</b>				<b>4</b>	<b>1</b>

Fuente: esta investigación.

El análisis que permitió la elaboración del índice de importancia relativa  $W_j$  se utiliza para determinar, además, la ordenación jerárquica  $R_{ij}$  de cada factor subjetivo, en la forma que se indica en el cuadro:

Tabla 28. Comparaciones pareadas Edad – Educación – Cultura

Factor Localización	EDAD					EDUCACIÓN					CULTURA						
	COMPARACIONES PAREADAS			SUMA	Ri1	COMPARACIONES PAREADAS			SUMA	Ri1	COMPARACIONES PAREADAS			SUMA	Ri1		
	1	2	3			1	2	3			1	2	3				
Nueva Jersey	1	1		2	0,5	0	0		0	0	0	0		0	0		
Nueva York	1		1	2	0,5	1		1	2	0,5	1		0	1	0,33		
Illinois		0	0	0	0		1	1	2	0,5		1	1	2	0,67		
<b>TOTALES</b>				<b>4</b>	<b>1</b>	<b>TOTALES</b>				<b>4</b>	<b>1</b>	<b>TOTALES</b>				<b>3</b>	<b>1</b>

Fuente: esta investigación.

Como resumen se tiene:

Tabla 29. Puntaje relativo

FACTOR (j)	PUNTAJE RELATIVO R <sub>ij</sub>			ÍNDICE W <sub>j</sub>
	Nueva Jersey	Nueva York	Illinois	
Edad	0,5	0,5	0	0,25
Educación	0	0,5	0,5	0,5
Cultura	0	0,33	0,67	0,25

Fuente: esta investigación.

Remplazando en la ecuación para FS<sub>i</sub>, con los valores obtenidos, se puede determinar la medida de factor subjetivo FS<sub>i</sub> de cada estado. Separadamente para cada estado, se multiplica la calificación para un factor dado R<sub>ij</sub> por el índice de importancia relativa de W<sub>j</sub>, de ese factor y se suma todos los factores subjetivos.

De esta forma se tiene que:  $FS_i = R_{i1} W_1 + R_{i2} W_2 + \dots + R_{in} W_n$

$$FS1 = (0.5 \cdot 0.25) + (0.00 \cdot 0.5) + (0.00 \cdot 0.25)$$

$$FS2 = (0.5 \cdot 0.25) + (0.5 \cdot 0.5) + (0.33 \cdot 0.25)$$

$$FS3 = (0.00 \cdot 0.25) + (0.5 \cdot 0.5) + (0.67 \cdot 0.25)$$

Al remplazar por los valores del último cuadro, se obtiene los siguientes factores de calificación subjetiva:

FS1. NUEVA JERSEY	0,125
<b>FS2. NUEVA YORK</b>	<b>0,4575</b>
FS3. ILLINOIS	0,4175
	1

TOTAL

Como puede observarse la suma de los tres resultados es igual a 1.

- c. Cálculo de la medida de preferencia de localización MPL o segmento al cual se dirigirá el proyecto: Una vez valorados en términos relativos los valores objetivos y subjetivos de localización, se procede a calcular la medida de preferencia de cada estado mediante la Aplicación de la siguiente fórmula:

$$MPL_i = K (FO_i) + (1 - K) (FS_i)$$

La importancia relativa diferente que existe, a su vez, entre los factores objetivos y subjetivos de localización hace necesario asignarle una ponderación K a uno de los factores y (1 - K) al otro, de tal manera que se exprese también entre ellos la importancia relativa.

Si se considera que los factores objetivos son tres veces más importantes que los Subjetivos, se tiene que  $K = 3(1 - K)$ . O sea,  $K = 0.75$ .

Remplazando mediante los Valores obtenidos para los FO<sub>i</sub> y los FS<sub>i</sub> en la última fórmula se determinan las siguientes medidas de preferencia para seleccionar la el estado óptimo al cual se dirigirá el plan de negocios.

### **MEDIDA PREFERENCIAL DE LOCALIZACIÓN DEL CONSUMIDOR (MPL)**

MPL1:  $0.75 \cdot 0.33359 + 0.25 \cdot 0.125$   
MPL2:  $0.75 \cdot 0.34007 + 0.25 \cdot 0.4575$   
MPL3:  $0.75 \cdot 0.32634 + 0.25 \cdot 0.4175$

MPL1. NUEVA JERSEY	0,2814436
<b>MPL2. NUEVA YORK</b>	<b>0,3694267</b>
MPL3. ILLINOIS	0,3491296

**d. Selección del Lugar ó Segmento:** De acuerdo con el Método de Brown y Gibson, el estado y segmento elegido es Nueva York, puesto que recibe el mayor valor de medida de ubicación. Si se hubiesen comparado exclusivamente los valores objetivos, esta opción habría sido la más atractiva; sin embargo, la superioridad con que fueron calificados sus Factores Subjetivos le conceden un mayor peso y por lo tanto, la hace ser la más atractiva. Es fácil apreciar, por otra parte, que un cambio en la ponderación entre factores objetivos y subjetivos podría llevar a un cambio en la decisión, sin embargo los estados de Illinois y Nueva Jersey, se los tomaría como mercados alternativo y continente para la futura expansión del proyecto.

- **Características del estado de Nueva York<sup>50</sup>**

Nueva York (nombre oficial en inglés, State of New York) es uno de los 50 estados de los Estados Unidos de América, localizado en la región del Atlántico Medio del país, al nordeste del mismo. Su capital es Albany. Es el mayor centro financiero y comercial de los Estados Unidos, así como su mayor centro industrial, con sus 19 millones de habitantes, Nueva York es el tercer estado más poblado del país.

---

<sup>50</sup> BIBLIOTECAS VIRTUALES. Comunidad Virtual Literaria. [en línea] [Http://www.cia.gov/cia/publications/factbook/geos/us](http://www.cia.gov/cia/publications/factbook/geos/us). [Citado el 23de Marzo de 2011]

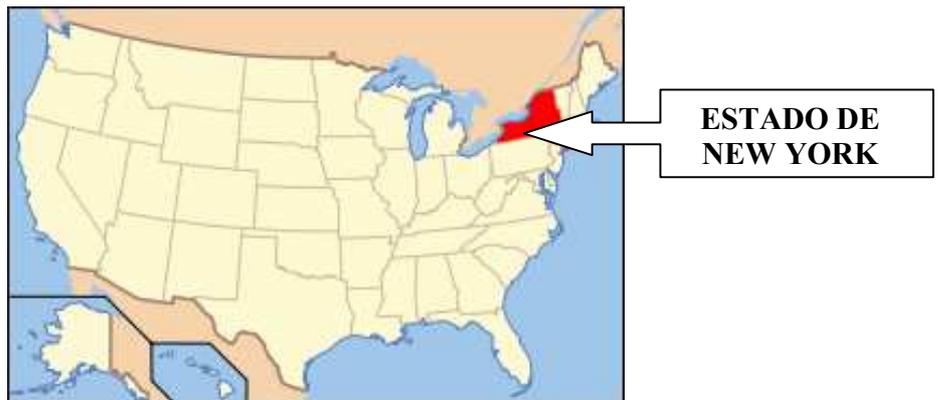
No debe confundirse con la ciudad homónima, la Ciudad de Nueva York (nombre oficial: City of New York, o, forma informal: New York City), localizada en el extremo sur del estado. Por ello, al estado se le suele llamar Estado de Nueva York. La Ciudad de Nueva York no es sólo la mayor ciudad del estado, con sus 10,5 millones de habitantes (cerca de la mitad de la población estatal), sino también la mayor ciudad de los Estados Unidos.

El apodo de Nueva York es Empire State (Estado del Imperio). Los historiadores creen que este apodo viene de un comentario hecho por George Washington — una vez comentó que Nueva York era el centro del Imperio (estadounidense). El lema del estado es Excelsior, una palabra latina que significa "Siempre Arriba", "Siempre en la Cumbre" o "Más Alto Aun".

Nueva York fue colonizado originalmente por los neerlandeses, que llamaron a la región Nuevos Países Bajos (nombre oficial: New Netherlands). También fundaron un asentamiento en la isla de Manhattan, llamado Nueva Ámsterdam. Cuando Inglaterra capturó el estado de los neerlandeses, los ingleses renombraron tanto al estado como a la ciudad localizada en Manhattan a Nueva York. Nueva York fue una de las trece colonias británicas que se rebelaron en la Guerra de la Independencia de Estados Unidos. En este estado tuvieron lugar un tercio de todas las batallas de la guerra.

Después de la guerra, Nueva York pasó a ser el 11º estado en entrar a la Unión, el 26 de julio de 1788. Se convirtió en el más poblado del país por alrededor de 1810, aunque fue sobrepasado por California en la década de 1960 y por Texas en la década de 1990.

Figura 7. Mapa localización del estado de Nueva York



Fuente: Central de Inteligencia Americana. CIA

- **Características de la ciudad de Nueva York.**<sup>51</sup>

Nueva York (en inglés y oficialmente New York City) es la ciudad más poblada del Estado de Nueva York, de los Estados Unidos de América y la segunda aglomeración urbana del continente. Es el centro del área metropolitana de Nueva York, la cual está entre las aglomeraciones urbanas más grandes del mundo.

Durante más de un siglo, ha sido uno de los principales centros mundiales de comercio y finanzas. Nueva York está considerada como una ciudad global dada sus influencias a nivel mundial en los medios de comunicación, política, educación, entretenimiento y moda. La influencia artística y cultural de la ciudad es de las más fuertes del país. Además, en ella se encuentra la sede central de la Organización de las Naciones Unidas, lo que la convierte en un importante punto de las relaciones internacionales.

La ciudad se compone de cinco boroughs (a veces traducidos como distritos o comunas) cada uno de los cuales coincide con un condado: Bronx, Brooklyn, Manhattan, Queens y Staten Island. Con más de 8,4 millones de neoyorquinos en un área urbana de 830 kilómetros cuadrados (320 sq mi), Nueva York es la segunda ciudad más densa de los Estados Unidos, detrás de Union City, Nueva Jersey, localizada cruzando el río Hudson.

La ciudad tiene muchos barrios y edificios reconocidos por todo el mundo. Por ejemplo, la estatua de la Libertad, ubicada en la isla homónima, y la Isla de Ellis, que recibió a millones de inmigrantes que llegaban a Estados Unidos a finales del siglo XIX y comienzos del XX. Wall Street ha sido uno de los principales centros globales de finanzas desde la Segunda Guerra Mundial y es la sede de la Bolsa de Nueva York. La ciudad también ha concentrado a muchos de los edificios más altos del mundo, entre los que se encuentran el edificio Empire State y las torres gemelas del World Trade Center, las cuales fueron derribadas en los atentados del 11 de septiembre de 2001.

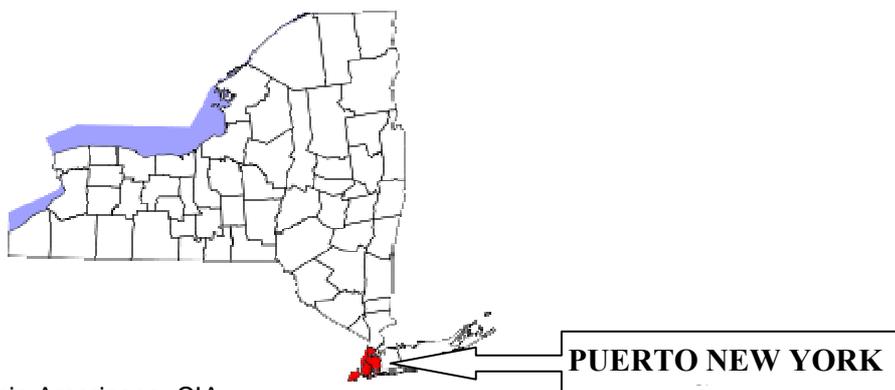
La ciudad también es la cuna de muchos movimientos culturales estadounidenses, como por ejemplo el renacimiento de Harlem en literatura y artes visuales, el expresionismo abstracto (también conocido como Escuela de Nueva York) en pintura, y hip hop, punk y Tin Pan Alley en música. En 2005, se hablaban casi 170 idiomas en la ciudad, y el 36% de su población había nacido fuera de los Estados Unidos. Con su metro en funcionamiento las 24 horas del día y el movimiento

---

<sup>51</sup> BIBLIOTECAS VIRTUALES. Comunidad Virtual Literaria. [en línea] <http://www.cia.gov/cia/publications/factbook/geos/us>. [Citado el 23 de Marzo de 2011]

constante de tráfico y gente, Nueva York es conocida como «la ciudad que nunca duerme».

Figura 8. Mapa localización ciudad de Nueva York



Fuente: Central de Inteligencia Americana. CIA

**Situación económica**<sup>52</sup>: la ciudad de Nueva York es un enlace global para el comercio y los negocios internacionales, y es uno de los centros neurálgicos de la economía mundial (junto con París, Londres y Tokio). La ciudad es uno de los principales centros de finanzas, aseguradoras, bienes raíces, medios de comunicación y artes de los Estados Unidos. Su área metropolitana tiene un Producto Metropolitano Bruto (un índice similar al PIB pero localizado en un área urbana) de \$952,6 mil millones en 2005, la economía regional más grande de EE. UU. La economía de la ciudad cuenta con la mayor parte de la actividad económica de los estados de Nueva York y Nueva Jersey. Muchas de las principales corporaciones tienen su sede en la ciudad, incluyendo 44 compañías de las 500 más ricas, según la revista Fortune. Nueva York se destaca en EE. UU, por su gran cantidad de empresas extranjeras. Uno de cada diez puestos de trabajo del sector privado es ofrecido por una empresa extranjera.

El PIB de Nueva York es (en 2001) de 826.488 millones de dólares estadounidenses, un 8,2% del total nacional. De ser Nueva York un país independiente, sería una de las 15 principales economías del mundo.

Nueva York tiene también algunas de las propiedades más rentables del mundo. El número 450 de Park Avenue fue vendido el 2 de julio de 2005 por \$510 millones, o sea \$17.104/m<sup>2</sup>, rompiendo así el récord del mes anterior de \$15.887/m<sup>2</sup>, que se consiguió con la venta del número 660 de Madison Avenue.

---

<sup>52</sup> BIBLIOTECAS VIRTUALES. Comunidad Virtual Literaria. [en línea] [Http://www.does.state.ny.us / New york city](http://www.does.state.ny.us/New_york_city). [Citado el 25 de Marzo de 2011]

La Bolsa de Nueva York, ubicada en Wall Street, y el NASDAQ son la primera y segunda Bolsas del mundo, respectivamente, por volumen de intercambio y por capitalización general del mercado. El negocio de los bienes raíces es una de las principales potencias de la economía de la ciudad, dado que el valor total de todas las propiedades de la ciudad ascendió a \$802.400 millones en 2006.<sup>65</sup>

La industria del cine y la televisión de la ciudad es la segunda del país, por detrás de Hollywood. Las industrias denominadas «creativas», tales como los nuevos medios de comunicación, publicidad, moda, diseño y arquitectura, cuentan con el mayor crecimiento de empleo, y Nueva York tiene una fuerte ventaja competitiva en estas industrias. Por su parte, las industrias de alta tecnología como Biociencia, desarrollo de software, diseño de videojuegos y servicios de Internet también están creciendo. Otros sectores importantes incluyen la investigación y tecnología médica, Organizaciones no gubernamentales y universidades.

Situación de la Población: Nueva York es la ciudad más poblada de EE. UU., con una población estimada en 2005 de 8.213.839. Esto es alrededor del 40% del total de la población del estado y un porcentaje similar del total de su región metropolitana. Durante la última década, la población de la ciudad ha ido creciendo, y los demógrafos estiman que en 2030 alcanzará un total de entre 9,2 y 9,5 millones de habitantes. Las dos características claves de la demografía de la ciudad son su densidad de población y su diversidad cultural. Tiene la densidad más alta (10,194 hab/km<sup>2</sup>) de cualquier municipalidad estadounidense con una población de más de 100.000. La densidad del condado de Nueva York (25,846 hab/km<sup>2</sup>) es la más alta de todos los condados del país.

Nueva York es excepcionalmente diversa. A lo largo de su historia, la ciudad ha sido uno de los principales puertos de entrada de inmigrantes; el término *melting pot* se acuñó para describir los barrios de inmigrantes, densamente poblados, de Lower East Side. En la actualidad, el 36% de los habitantes de la ciudad han nacido en el extranjero, cifra que en el país sólo superan Los Ángeles, California y Miami, Florida. Sin embargo, mientras que las comunidades inmigrantes de esas ciudades son dominadas por unas pocas nacionalidades, en Nueva York ninguna nacionalidad o región es predominante. Los diez principales países de origen de inmigrantes son: la República Dominicana, China, Jamaica, Guyana, Pakistán, Ecuador, Haití, Trinidad y Tobago, Colombia y Rusia. En la ciudad se hablan cerca de 170 idiomas diferentes.

El área metropolitana es hogar de la mayor comunidad judía fuera de Israel. De hecho, la población judía de Tel Aviv es superada en número por la de Nueva York. Cerca del 12% de los neoyorquinos son judíos o de ascendencia judía. Es también el hogar de un cuarto de los aborígenes de la nación, y de la comunidad negra más grande de cualquier ciudad del país.

### 3.1.5 Análisis de la competencia local e internacional.

- **Principales empresas exportadoras de café**

Tabla 30. Competencia local

NIT	EMPRESA	VALOR EXPORTADO	PATICIPACION
891903333	CARCAFE LTDA CI	16.606.700	16%
801004074	CAFETALERA EXP	13.690.850	13.5%
813011921	COFFEE EXPORT	6.126.650	6%
830000036	ECOCAFÉ S.A.	3.187.503	3.1%
810005794	MAXIMO EXPORT CAFÉ	1.565.920	1.5%
860525060	EXPOCAFÉ S.A.	498.791	0.5%
813012721	COFFEE COMPANY HUILA	406.525	0.4%
24988953	FAISURY TORO RINCON	225.756	0.2%
8130014924	COMEPEZ S.A.	210.789	0.2%
890205512	TELMO DIAZ Y CIA	183.642	0.2%
890921618	TRILLADORA UNION S.A.	166.929	0.2%
800057242	EMPRESAS DE NARIÑO	159.424	0.2%
813011162	PRECOOP. TRAB. ASOC.	141.679	0.1

Fuente. DANE- DIAN, Cálculos Legicomex.

Tabla 31. Competencia nacional<sup>53</sup>

No.	EMPRESAS	VALOR USD	CIUDAD
1	FEDECAFÉ	\$1,021,812.69	BOGOTÁ
2	C.I. CARCAFÉ	\$970,144.44	BOGOTÁ
3	SKN CARIBECAFÉ	\$341,586.72	BOGOTÁ
4	COLCAFÉ	\$328,144.38	MEDELLÍN
5	C.I. RACAFÉ	\$303,683.06	BOGOTÁ
6	EXPOCAFE	\$289,856.56	BOGOTA
7	CAFEAGRARIA	\$234,356.30	TULUA
8	CAFEUNIÓN	\$209,045.80	TULUA
9	TRILLADORA UNIÓN	\$207,236.78	MEDELLÍN
10	C.I. CAFETERA SANTADER	\$205,670.88	BOGOTÁ
11	CADEFIHUILA	\$199,270.91	NEIVA
12	COONALCAFE	\$167,328.91	PEREIRA
13	C.I. ECOCAFE	\$135,661.64	BOGOTA
14	COOPERANDES	\$133,259.70	ANDES
15	A. LAUMAYER & CÍA.	\$130,516.18	MEDELLÍN
16	COOPERACAFE MANIZALES	\$127,674.30	MANIZALES
17	CONACOOOP	\$122,501.00	CARTAGO
18	EMPRESAS DE NARIÑO	\$117,737.73	PASTO
19	TORRECAFÉ AGUILA ROJA	\$109,626.54	CALI
20	CODEACOM	\$107,756.80	POPAYAN
21	CAFICAUCA	\$102,394.20	POPAYAN
22	C.I. MÁXIMO EXPORTADORES	\$97,260.90	MANIZALES
23	COOPCAFER	\$95,882.90	PEREIRA
24	COOPERACAFE ANTOQUIA	\$95,874.40	MEDELLIN
25	VILLEGAS & CIA.	\$90,516.65	PEREIRA
26	COOCAFE	\$88,877.10	PEREIRA
27	COOCENTRAL	\$86,500.90	MANIZALES
28	COOPROG	\$84,014.10	CARTAGO
29	CAFISUR	\$82,739.50	CHAPARRAL
30	COOCAFISA	\$77,254.80	SALGAR
31	CAFETOL	\$73,722.40	NEIVA
32	EXPORTADORA DE ESPECIALES	\$69,513.02	PEREIRA
33	COAGROCAFÉ	\$54,800.90	MEDELLÍN
34	SURTICAFE	\$53,633.17	BOGOTA
35	COOPERACAFE SANTANDER	\$49,825.10	SAN GIL
36	PROMOTORA DE CAFÉ COLOMBIA	\$49,686.41	BOGOTA
37	AGROEXCAFE	\$47,080.20	ARMENIA
38	CAFECOL	\$46,457.90	MANIZALES
39	CAFENORTE	\$46,072.60	CARTAGO
40	LA VERDAD	\$44,874.08	MEDELLIN
41	TERESITA EXPORTADORES DE CAFÉ	\$33,234.80	PEREIRA

<sup>53</sup> FEDERACIÓN NACIONAL DE CAFETEROS DE COLOMBIA.

**Competencia internacional<sup>54</sup>:** la competencia internacional para el café verde colombiano se encuentra en los siguientes países.

Tabla 32. Competencia Internacional

PAIS	USD 2007 FOB	USD 2008 FOB	USD 2009 FOB	CRECIMIENTO 2008-2009
COLOMBIA	628262882	709,418,049	846,230,123	19.29%
BRASIL	620015136	709,830,473	811,662,984	14.35%
INDONESIA	308831628	326,349,909	398,127,447	21.99%
GUATEMALA	290027289	323,022,886	386,965,708	19.80%
VIET NAM	262811474	359,992,351	366,044,068	1.68%
MEXICO	229244671	236,215,178	263,469,210	11.54%
PERU	167898295	186,640,514	239,963,692	28.57%
COSTA RICA	143403609	164,273,181	197,836,838	20.43%
INDIA	112522187	167,182,569	183,119,249	9.53%
NICARAGUA	92918904	86,174,050	145,078,702	68.36%
HONDURAS	62607270	105,435,551	137,451,009	30.36%
EL SALVADOR	71816124	95,296,959	124,554,999	30.70%
ETIOPIA	45059886	47,232,008	79,368,982	68.04%
KENIA	30190934	32,602,682	43,479,617	33.36%
NUEVA GUINEA	35929479	37,713,216	38,085,144	0.99%
MADAGASCAR	33153292	37,779,186	31,426,209	-16.82%
TANZANIA	5859188	13,465,691	16,578,211	23.11%
PANAMA	12159531	14,731,853	15,846,984	7.57%
VENEZUELA	319590	3,513,922	15,784,845	349.21%
ECUADOR	21394633	20,700,125	8,669,946	-58.12%
MALAWI	3037307	4,866,184	4,051,111	-16.75%
JAMAICA	4335615	3,651,621	3,692,224	1.11%
MALAYSIA	3588347	4,021,081	3,297,760	-17.99%
COSTA DE MARFIL		5,521,229	1,470,645	-73.36%
NIGERIA	980120	1,396,617	1,384,076	-0.90%
HAITI	165302	125,636	203,568	62.03%

Fuente: Condiciones de acceso a mercados. En [www. Proexport.com.co](http://www.Proexport.com.co).

La competencia internacional en el mercado norteamericano se hace cada día más fuerte debido a los alcances de otros países por posicionar el Café Verde de

<sup>54</sup> BIBLIOTECAS VIRTUALES. Comunidad Virtual Literaria. [en línea] [http://www.carecaf.org.ar/corporación de cafetaleros y cafetaleras](http://www.carecaf.org.ar/corporación%20de%20cafetaleros%20y%20cafetaleras). [Citado el 25 de Marzo de 2011]

una manera masiva, como lo es el caso de México, Brasil, Vietnam, Guatemala, Panamá que en la actualidad se han constituido como grandes productores de café verde a nivel mundial tal como se describe a continuación.

**México:** produce grandes cantidades de extraordinario café que es frecuentemente utilizado para tostar y mezclar, el estado de Veracruz produce algunos de estos tipos de café en las regiones bajas, pero en las montañas cerca de la ciudad de Coatepec se produce un excelente café llamado Altura Coatepec. En esta tierra alta, los cafés son de poco cuerpo, con aroma a nueces con chocolate y alta acidez. Altura Orizaba y Altura Huatusco son otras finas clases de café producidas en Veracruz, el estado de Oaxaca en el centro de las montañas también produce un buen café, llamado Oaxaca u Oaxaca Pluma Chiapas, cerca de la frontera con Guatemala, produce café bajo el nombre de Tapachula, comúnmente conocido en el mercado y es también merecedor de una alta reputación entre los cafés orgánicos, los cafés son producidos usando el método húmedo.

**Brasil:** Brasil constituye el 35% del café demandado en el mundo, pero solo Santos es considerado importante especialmente para el café de la industria. Otro café es el de río conocido para la medicina y a veces utilizado en New Orleans con una adición de achicoria. El café de más fino grado es el Bourbon Santos, las ramas de los árboles de arábica que producen este café son pequeñas y encrespadas para los primeros tres o cuatro años de producción. Durante este tiempo el café es llamado Bourbon Santos Bandeirante, que es un famoso estado donde se produce café brasileño que frecuentemente es encontrado en EE.UU. Este café es generalmente producido por el método seco.

**Vietnam:** este país se ha constituido en la actualidad como uno de los mayores productores de Café Verde en el mundo con 11.400.000 sacos para el año 2008, y un crecimiento interanual del 1.68% en la producción del grano, además este café se conoce en los mercados mundiales por su mediano cuerpo y alto nivel de acidez.

**Guatemala:** uno de los mejores cafés del mundo es producido en la meseta de Guatemala, las más importantes regiones donde se comercializa son: Antigua, Coban y Huehuetenango. La alta calidad de los cafés de Guatemala es producidos usando el método húmedo y son de alta acidez y mediano cuerpo. El café de Guatemala es generalmente comercializado por grados, el primer grado se lo obtiene de un árbol que haya crecido 4500 pies o más. Un segundo grado está entre los 4000 y 4500 pies.

**El Salvador:** el sabor del café salvadoreño es suave, mediano cuerpo, alta acidez. El mejor grado de café salvadoreño crece estrictamente en la parte alta. El Salvador produce un excelente café orgánico certificado bajo la marca de Pipil. Todos los cafés producidos usan el método húmedo.

**Nicaragua:** el café más conocido de Nicaragua es producido por el método húmedo en las regiones de Jinotega y Matagalpa y poseen de poco a mediano cuerpo y un alto nivel de acidez. El árbol de café nicaragüense produce largas ramas que contienen café de buena acidez y pesado cuerpo.

**Costa Rica:** el café de Costa Rica crece primordialmente al rededor de la capital, San José. Los más famosos cafés están en San Marcos de Tarrazu, Tres Ríos, Heredia y Alajuela, estos cafés son producidos por el método húmedo y son llenos de cuerpo y altos en acidez. En Costa Rica el café crece a más de 3900 msnm. El café de Costa Rica es usualmente identificado por el estado o cooperativa donde son procesados. Uno de los más famosos estados productores de café es La Minita.

**Honduras:** el café hondureño es principalmente usado como mezcla de café. Algunos de los excelentes cafés crecen aquí, pero son frecuentemente mezclados para exportar.

**Panamá:** el café producido en Panamá es de alta acidez y mediano a alto cuerpo, similar al café de la región de Tres Ríos en Costa Rica. El método utilizado es el húmedo, por lo general se prefiere este café para el desayuno mezclado.

**Jamaica:** Jamaica es la casa del “Jamaican Blue Mountain”, uno de los cafés más controversiales del mundo. Es un café magnífico caracterizado por un aroma a nuez, brillante acidez y único cuerpo. Últimamente se ha dado una confusión en cuanto a donde son los límites donde crece este café actualmente, por eso es que los cafés de baja calidad se han empaquetado bajo este nombre; pero el nombre de estos es Jamaica High Mountain que crece en la parte de baja altitud, distinto al Jamaican Blue Mountain. Ambos cafés se producen por el método húmedo.

**República Dominicana, Haití, Puerto Rico:** los cafés de estos países crecen en moderadas altitudes y poseen mucho cuerpo con moderada acidez. El método húmedo es el más conveniente para el proceso de tostado de café. Cibao, Bani, Ocoa y Barahona son los cuatro principales nombres de comercialización de cafés de República Dominicana.

**Venezuela:** la más alta calidad de café crece en la parte oeste del país junto a la frontera con Colombia. Este café es conocido como Maracaibo, que es el puerto donde es embarcado. Los más famosos son: Cúcuta, Merida, Trujillo y Tachira. El café que crece en el este se llama Caracas, como la capital de este país. Los cafés de Venezuela se diferencian de otros en que poseen menos grado de acidez.

**Ecuador:** el Ecuador produce gran cantidad de café, pero es raramente visto en Estados Unidos. Este café no es famoso, posee ligero a mediano cuerpo y suave acidez.

**Perú:** debido a que el café peruano tiene un carácter suave es usado para mezcla. Algo de café bueno se puede encontrar en la parte alta de Los Andes, en los valles de Chanchamayo y Urubamba y en el norte Perú está desarrollando una buena reputación como productor de calidad de café orgánico.

**Indonesia y Nueva Guinea:** Indonesia es el tercer más grande productor de café en el mundo, sin embargo solo el 10% de la cosecha es arábica por lo que el café para la industria es limitado. Por lo tanto aunque tienen un pequeño porcentaje de producción total, el café arábigo de esta región es considerado uno de los mejores del mundo, posee mucho cuerpo y alta acidez.

**Sumatra:** dos de los mejores cafés y más famosos del mundo vienen de Sumatra Mandheling y Ankola. Ambos se procesan por el método seco, crecen en el oeste de Sumatra, cerca del puerto de Pandang a altitudes de 2500 a 500 pies. Mandheling es conocido por su aroma a hierba, mucho cuerpo, baja acidez y rica en sabor. Sin embargo este café es difícil de encontrar, por lo que permanece en precios moderados.

**Sulawesi o Celebes:** Celebes en la isla de Sulawesi, ubicado en el archipiélago de Indonesia produce uno de los más finos cafés del mundo, Celebes Toraja, que crece en la región montañosa cerca del centro de la isla. Los cafés de Sulawesi usan el método seco para la producción y poseen una mezcla entre dulce y fuerte. Son bajos en acidez con profundo cuerpo. Este café es más caro que el de Sumatra por su pequeño rendimiento y la gran demanda para este café en Japón.

**Java:** antiguos exploradores alemanes trajeron árboles de arábica a Java, los cuales eran los más importantes del mundo. Estos árboles fueron replantados adquiriendo resistencia a las enfermedades. El estado de Java procesa el café con el método húmedo, este café es más ácido, de poco cuerpo comparado con los otros cafés de la región. Algunos cafés de Java se almacenan en una bodega por dos o tres años, al que se denomina Old Java. Este proceso de envejecimiento causa que el café pierda acidez y gane cuerpo y dulzura.

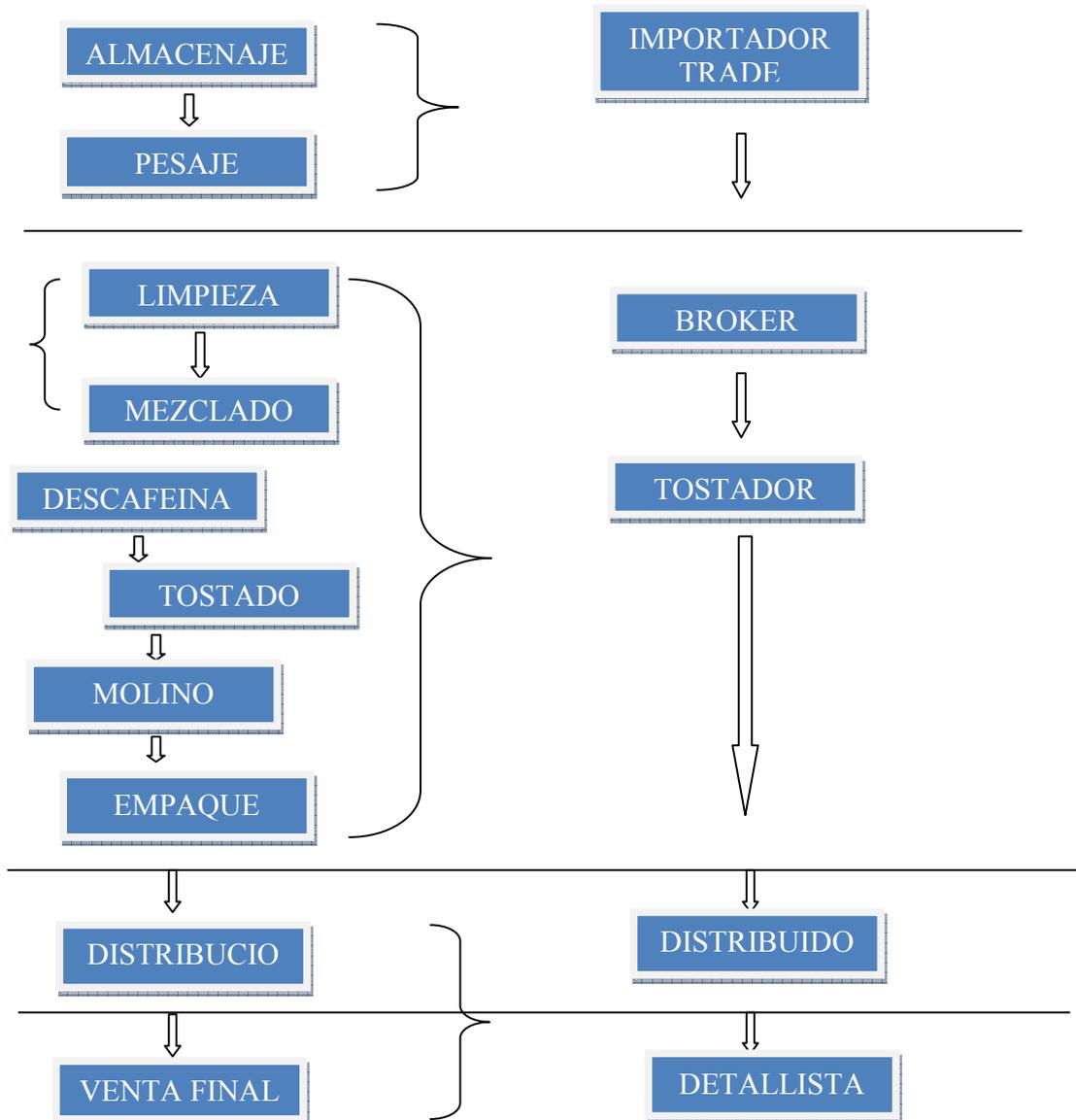
**Nueva Guinea:** Papua Nueva Guinea, que ocupa la mitad este de la isla de Nueva Guinea, es usualmente donde el café crece, el café es cultivado por caficultores en pequeñas plantaciones en la parte alta de las montañas y procesados usando el método de beneficio húmedo. Dos de los más famosos cafés de Nueva Guinea son Sigri y Arona, los cuales son menos ácidos y aromáticos que los mejores cafés de Sulawesi y poseen menos cuerpo que los mejores de Sumatra, pero tienen un buen balance de cuerpo y aroma.

**Hawai:** el café hawaiano crece primordialmente en la isla de Kauai, con los cafés de Kona, región de la isla de Hawai, siendo el de más alto precio. Kona posee el medio ambiente perfecto para el crecimiento de la arábica, produce un café con mediano cuerpo y un aroma característico. El café procedente de una mezcla de

Kona, y que contiene solo 19% de café hawaiano, típicamente son mezclados con cafés americanos. Los cafés de Kona tienen un buen precio y el sabor característico es mejor que el de los cafés americanos.

- Esquemas de Comercialización. En los Estados Unidos se manejan los siguientes canales de distribución de café verde.

Figura 9. Trade and Distribution Channels for Green Coffee



Fuente: esta investigación.

- **Precios**<sup>55</sup>. Los rangos de precios del café verde no tostado varían de acuerdo a la calidad del producto y del país exportador, en el primer trimestre del año 2010 los precios por libra para el Café colombiano no tostado han oscilado entre USD 2.04 y 2,06. Sin embargo existe Café Orgánico, especiales o sostenible que pueden costar entre USD 2.14 y 2.24 en los mercados de Estados Unidos y la Unión Europea.

El precio final del café verde no tostado se encarece en caso de que la empresa exportadora opere con representante o brokers más de 3 veces y si vende directamente a la empresa tostadora se multiplica por 2.5 veces, considerando el precio en pesos con el tipo de cambio actual (1 USD= 1.950) una libra de café verde colombiano costaría alrededor de \$ 4.017 pesos por libra en el mercado extranjero. De ahí que entrar a competir por precio sea imposible, hay que dirigirse a ese nicho de mercado que busca calidad y que paga más por ella.

- **Mercadeo y publicidad.** Dependiendo del producto y del sector al que pertenece el mercadeo y publicidad se da a través de la participación activa en ferias, misiones comerciales, catálogos y en la actualidad el medio que ha cobrado gran importancia el internet, además las campañas publicitarias y de promoción deben estar dirigidas al consumidor final, orientada a crear una conciencia de que el Café Colombiano es el mejor del mundo, orientadas a conseguir el establecimiento de marcas 100% colombianas y ganar participación en mezclas.

Finalmente cabe señalar respecto al café verde y sus derivados, los norteamericanos son consumidores que apoyan el comercio justo, en especial son seres altamente motivados por los bienes producidos en comunidades provenientes de países en vías de desarrollo y con buenas prácticas agrícolas (BPA) con procesos sostenibles y orgánicos amigos del medio ambiente, y por tanto el mejor mercadeo que puede hacerse es a través de videos como evidencia de las condiciones en que se elaboran dichos bienes, así como de las comunidades o familias a quienes se beneficia con la adquisición de este tipo de productos agroindustriales.

Ahora bien, es importante señalar que es indispensable tener presente algunas de las indicaciones contempladas en la guía para exportar a Estados Unidos, elaborada por Proexport en su última versión (2008), en la cual se contempla:

Los norteamericanos le conceden especial importancia a la entrega oportuna, así que "no prometa tiempos de entrega que no pueda cumplir".

---

<sup>55</sup> BIBLIOTECAS VIRTUALES. Comunidad Virtual Literaria. [en línea] [En línea]. <http://www.cims.com.la> [Citado el 11 de Septiembre de 2009]

Diferencie sus productos y servicios en términos de segmentos del mercado nacional, regiones, poblaciones, grupos demográficos, y "nichos" en cada grupo de población objetivo a cubrir.

Haga seguimiento permanente del cambio tanto en los hábitos de consumo como de la aparición de nuevos segmentos. No se debe desconocer que los mercados se están fragmentando, los grupos étnicos ya no son una minoría sino que van en aumento exponencial.

Cumpla las normas sobre calidad y seguridad de los productos dirigidos a los Estados Unidos teniendo en cuenta que deben satisfacer algunas de las regulaciones y normas más severas del mundo.

Los Estados Unidos son una sociedad litigante. Por esto las demandas realizadas por consumidores por causa de productos defectuosos son frecuentes.

Los extranjeros deben considerar el proverbio americano, que dice "La Honestidad es la mejor política," como la práctica comercial americana aceptada. El trato confidencial o la oferta de regalos, los sobornos, o las consideraciones especiales, arriesgarán su negocio y las relaciones con las entidades estatales.

La competencia entre los productos importados es severa; los consumidores americanos a menudo consideran de alto valor artículos importados de lujo por su exclusividad o su elegancia de acuerdo con la moda, por lo tanto estos serán menos sensibles al precio y más sensibles a la calidad.

Las leyes y las regulaciones federales no son las únicas leyes a tener en cuenta, los estados e incluso las ciudades regulan los negocios y establecen los impuestos que les son permitidos.

Los consumidores americanos esperan un excelente servicio posventa de los productos, especialmente los referentes a tecnología, de hecho, la ley impone garantías en que se exige que los productos funcionen de acuerdo con las condiciones que fueron ofrecidas al momento de la venta.

### 3.1.6 Situación del producto en los Estados Unidos<sup>56</sup>.

- **Nivel de calidad exigido en el mercado (Normas Técnicas).** El sistema de normas técnicas en Estados Unidos es manejado por el sector privado. Las normas técnicas son establecidas por la industria privada y son de voluntaria

---

<sup>56</sup> BIBLIOTECAS VIRTUALES. Comunidad Virtual Literaria. [en línea] [http://www.proexport.gov.co/acceso al mercado de Estados Unidos](http://www.proexport.gov.co/acceso%20al%20mercado%20de%20Estados%20Unidos). [Citado el 11 de Septiembre de 2009]

aplicación para ellos. Sin embargo, se tornan obligatorias cuando se piensa en exportar bienes a este país, entre las normas generales para el café verde se encuentran que el grano de café debe estar constituido por semilla madura de café arábica y o del café robusta y estar libre de toda infestación producida por insectos roedores o mohos, además que el grano debe estar libre de materias extrañas como fibras, maderas, piedras, vidrios o piezas metálicas.

Las normas de calidad vigentes para la exportación de café colombiano verde en almendra se rigen de acuerdo con la Resolución No. 5 del 6 de junio de 2002, del Comité Nacional de Cafeteros. Donde se enuncia que todo café verde en almendra compuesto de grano grande, principalmente plano, parejo, retenido por encima de malla catorce (14), con tolerancia del uno punto cinco (1.5) por ciento (%) inferior a esa malla, pero retenido por la malla doce (12), de esmerado beneficio y debidamente seleccionado. En todo caso este café debe tener por lo menos un cincuenta (50) por ciento (%) de granos retenidos sobre la malla quince (15), de acuerdo con lo previsto en las normas de la Asociación de café verde de Nueva York (GCA por sus siglas en inglés), además el producto se debe regir por las normas internacionales del café verde y sus derivados ISO-3509-1989, determinación del contenido de Humedad Normas ISO-1447-1999, y Norma Técnica Colombia NTC 3314.

- **Condiciones de empaque y embalaje**<sup>57</sup>. Según las recomendaciones del centro de investigaciones de café CENICAFE el envasado del producto se lo debe hacer en sacos nuevos y limpios de iraca de 40,50, 60 y hasta 70 kilogramos apropiados y resistentes a la acción del producto, de tal manera que no se afecte o se altere sus condiciones organolépticas, así mismo los rótulos y las etiquetas del empaque deben ser completamente legibles y en idioma español o en inglés, finalmente el de café verde en grano debe ser ensacado y apilado sobre pallets de madera o plástico.

- **Condiciones de distribución**<sup>58</sup>. Los canales de distribución o comercialización para el café verde en grano son muy complejos debido a que está compuesto por niveles muy diversos, de hecho para incursionar en el mercado Estadounidense la empresa Nariño Café Export S.C.I Ltda., debe contar con un agente o bróker que le sirva como promotor de sus productos y que además conozca el mercado y su dinámica.

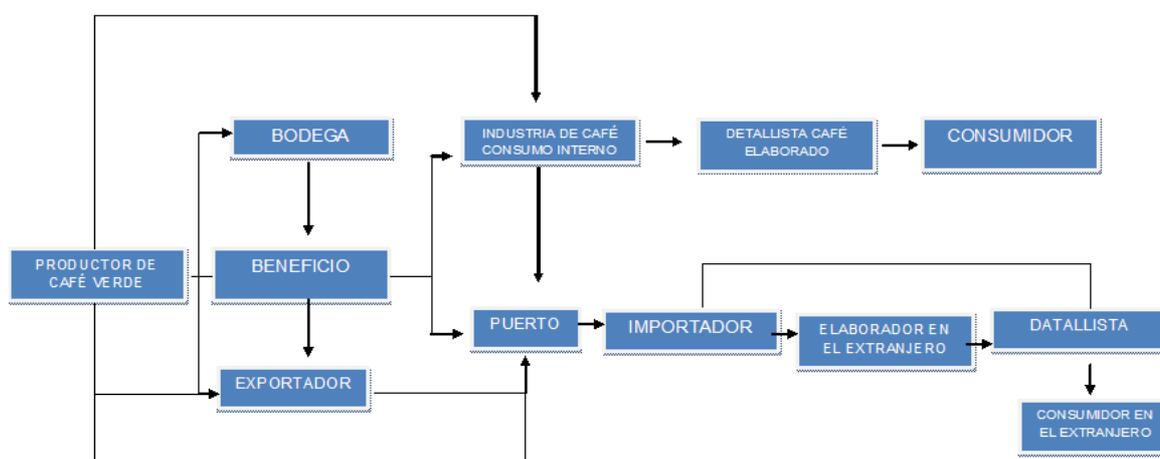
---

<sup>57</sup> BIBLIOTECAS VIRTUALES. Comunidad Virtual Literaria. [en línea] [http://www.proexport.gov.co/acceso al mercado de Estados Unidos](http://www.proexport.gov.co/acceso%20al%20mercado%20de%20Estados%20Unidos). [Citado el 14 de Septiembre de 2010]

<sup>58</sup> BIBLIOTECAS VIRTUALES. Comunidad Virtual Literaria. [en línea] [http://www.proexport.gov.co/acceso al mercado de Estados Unidos](http://www.proexport.gov.co/acceso%20al%20mercado%20de%20Estados%20Unidos). [Citado el 14 de Septiembre de 2010]

A continuación se describe de forma detallada los posibles esquemas de comercialización existentes en Colombia y los Estados Unidos para la distribución de Café verde en grano en donde se evidencia que el productor, el beneficio o la empresa exportadora o la sociedad de comercialización internacional S.C.I, puede ser exportador de café verde ,el importador puede ser el mismo agente u otra persona, que será la encargada de traer el producto desde San Juan de Pasto (Nariño – Colombia), hasta el mercado estadounidense. Una vez el producto allí, se recurre a un distribuidor, a la vez el distribuidor se encargara de comercializar el producto en New York.

Figura 10. Esquema de comercialización para café verde en Colombia y en los Estados Unidos



Fuente: esta investigación

**Análisis de los Canales de Distribución<sup>59</sup>:** en el mercado de Café Verde no tostado en Estados Unidos los brokers, intermediarios o agentes concentran alrededor de dos tercios del mercado nacional de café, cabe resaltar que el café requiere métodos diferentes de mercadeo dependiendo del tipo de Café o si se trata de café verde, café especial, café tostado en grano o café molino que los productos ya terminados listos para consumo directo.

Participar en eventos y ferias especializadas en café es a menudo la mejor manera de dar a conocer los productos en la región donde se quiera comercializar. Las ferias especializadas en café y sus derivados en general se enfocan en aspectos tales como calidad, las prácticas agrícolas, los procesos y las

<sup>59</sup> BIBLIOTECAS VIRTUALES. Comunidad Virtual Literaria. [en línea] [http://www.proexport.gov.co/acceso al mercado de Estados Unidos](http://www.proexport.gov.co/acceso%20al%20mercado%20de%20Estados%20Unidos). [Citado el 15 de Septiembre de 2010]

comunidades o países de donde proviene el producto, la mayoría de las ferias internacionales, exposiciones o misiones comerciales de café se llevan a cabo en los meses de abril, mayo y junio de todos los años, tanto la participación en ferias como la asistencia por parte de Las entidades constituyen una experiencia valiosa ya que permite establecer una red de contactos, así como observar la forma de exhibición de los productos, cuales son las tendencias, como son los catálogos.

Además de las ferias existen los “showrooms”, o salas de exhibición, donde los productos se muestran por periodos más largos, sin embargo, cabe resaltar que no todas las exhibiciones están abiertas a los productores, muchas son solamente para los representantes, partiendo de la experiencia de la oficina comercial de Proexport Miami se nos indicó que para que Nariño Café Export S.C.I Ltda., tenga éxito en penetrar el mercado norteamericano necesitará manejar una oferta variable y a la vez única que sea más atractiva a los ojos del importador en cuanto a precios y calidad.

- **Exigencias de entrada**<sup>60</sup>. Debido a los incidentes presentados el 11 de septiembre de 2001 en Estados Unidos, las regulaciones para el ingreso de carga se han hecho más estrictas, por lo cual la mercancía es sometida a una inspección muy rigurosa, tanto en Colombia al momento de sacarla, como en Estados Unidos al momento de ingresarla, esto hace que un alto porcentaje de ella se rompa o deteriore.

Un mecanismo para obtener un mejor tratamiento a las mercancías en las aduanas es contratar una agencia BASC para el transporte, ya que gracias a este acuerdo, se garantiza que la carga va libre de sustancias ilícitas y por lo tanto la inspección en las aduanas es menos rigurosa. Pero para poder garantizar esto, los productores deben elaborar cartas de responsabilidad por los productos.

Un gasto adicional en que se incurre es que en las inspecciones de aduana, la carga se debe desempacar y reempacar, esto lo realiza un operador portuario, pero cobra por ello. Así, el principal problema se presente en las aduanas tanto de salida como de entrada. Ya que en cuanto a frecuencias de transporte hacia puertos en Estados Unidos, si existen y de diversas categorías.

- **Acuerdos comerciales signados por Colombia con Estados Unidos**<sup>61</sup>. La Ley de Preferencias Arancelarias Andinas y de Erradicación de Drogas (ATPDEA),

---

<sup>60</sup> BIBLIOTECAS VIRTUALES. Comunidad Virtual Literaria. [en línea] [http://www.proexport.gov.co/acceso al mercado de Estados Unidos/guía para exportar a Estados unidos](http://www.proexport.gov.co/acceso%20al%20mercado%20de%20Estados%20Unidos/gu%C3%ADa%20para%20exportar%20a%20Estados%20unidos). [Citado el 15 de Septiembre de 2010]

<sup>61</sup> BIBLIOTECAS VIRTUALES. Comunidad Virtual Literaria. [en línea] [http://www.proexport.gov.co/acceso al mercado de Estados Unidos/guía para exportar a Estados unidos](http://www.proexport.gov.co/acceso%20al%20mercado%20de%20Estados%20Unidos/gu%C3%ADa%20para%20exportar%20a%20Estados%20unidos). [Citado el 15 de Septiembre de 2010]

renueva y amplía los beneficios unilateralmente otorgados por el gobierno de Estados Unidos a Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú mediante la Ley de Preferencias Comerciales Andinas (ATPA), que venció en diciembre 4 de 2001.

Esta nueva ley se aplicará retroactivamente para los productos que estaban cobijados por el antiguo ATPA, desde su fecha de vencimiento y estará vigente hasta febrero de 2008. En reunión celebrada en Bogotá en los tres primeros días de noviembre de 2007 con la representante comercial de los Estados Unidos, se concluyó que las preferencias ATPDEA serán probablemente prorrogadas por 10 meses más, es decir hasta finales de 2008.

De acuerdo con el Congreso de Estados Unidos, con esta ley se busca aumentar los flujos comerciales entre los países beneficiarios y los Estados Unidos y generar empleo e inversión. Esto con el fin de fortalecer las economías de los países beneficiarios y promover la estabilidad política, económica y social en el área, para así implementar alternativas de desarrollo que sean sostenibles en el largo plazo.

De la misma manera estas preferencias deberán contribuir a consolidar los valores, principios y prácticas democráticas en la región, así como continuar con la lucha concertada contra el narcotráfico y el terrorismo.

Países Beneficiarios. Los siguientes países han sido designados como beneficiarios para los propósitos del ATPDEA, son: • Bolivia, • Ecuador, • Colombia y Perú.

### Aranceles preferenciales

Tabla 33. Aranceles preferenciales

PAIS	ESTADOS UNIDOS
<b>Subpartida</b>	09.01.11.90.00
<b>Descripción subpartida</b>	Café, té, hierba mate y especias.
<b>Posición arancelaria</b>	09.01.11.90.00
<b>Descripción posición</b>	Café, té, hierba mate y especias.
<b>Gravamen general</b>	6%
<b>Notas</b>	
<b>Fecha de actualización arancel (dd/mm/aaaa)</b>	06/01/2007

Fuente. Condiciones de acceso a mercados. En [www.proexport.com.co](http://www.proexport.com.co)

En la actualidad los productos agroindustriales exportados a los Estados Unidos como el café verde sin tostar se ven beneficiados directamente por el Tratado del ATPDEA entre dicho país con Colombia. Bajo el cual la partida 09.01.11.90.00, correspondiente al producto de Nariño Café Export S.C.l ingresará a Estados Unidos con un 0% de arancel.

Tabla 34. Gravamen preferencial para Colombia

PAÍS EXPORTADOR	GRAVAMEN PREFERENCIAL	ACUERDO
Colombia	0%	ATPDEA

Fuente: Arancel Armonizado de Colombia<sup>62</sup>.

- **Aranceles de Competencia.** Países como Brasil que pertenecen al Mercosur entran con el 7.8% de gravamen o arancel al mercado de los Estados Unidos, Perú y Ecuador que son unos grandes competidores para Colombia en Suramérica ingresa a este mercado con 0% de arancel por la ley ATPDEA. México ingresa a este mercado con 17.6% arancel, en lo que respecta a los países asiáticos y africanos ingresan a este mercado pagando el gravamen general para esta subpartida hasta de un 20% cuando no existen acuerdos comerciales.

- **Normas de origen<sup>63</sup>.** Para beneficiarse de las tarifas preferenciales establecidas por el ATPDEA los productos deberán cumplir los siguientes requisitos:

Haber sido producido en un país beneficiario. Este requisito se cumple cuando:

**a.** Las mercancías son en su totalidad, cultivadas, producidas o elaboradas en un país beneficiario;

**b.** Las mercancías han sufrido una transformación significativa y se han convertido en un nuevo producto en el país beneficiario.

- La mercancía debe ser importada directamente de cualquiera de los países beneficiarios al territorio aduanero de los Estados Unidos.

- Al menos el 35% del valor total del producto debe consistir en el costo de los materiales producidos en uno o más de los países beneficiarios del ATPA, o en los costos directos de las operaciones de elaboración realizadas, en uno o más de los países beneficiarios, o en la suma de estos dos factores. Puerto Rico y las Islas Vírgenes de los Estados Unidos se consideran países beneficiarios para los fines de este requisito; por consiguiente, también puede tomarse en cuenta el valor atribuido a Puerto Rico o a las Islas Vírgenes. Así mismo, el costo de los materiales producidos en el territorio aduanero de los Estados Unidos (que no sea

<sup>62</sup> BIBLIOTECAS VIRTUALES. Comunidad Virtual Literaria. [en línea] [http://www.dian.gov.co/Arancel Armonizado de Colombia](http://www.dian.gov.co/Arancel%20Armonizado%20de%20Colombia). [Citado el 18 de Septiembre de 2010].

<sup>63</sup> BIBLIOTECAS VIRTUALES. Comunidad Virtual Literaria. [en línea] [http://www.proexport.gov.co/acceso al mercados](http://www.proexport.gov.co/acceso%20al%20mercados). [Citado el 18 de Septiembre de 2010].

Puerto Rico), puede tomarse en cuenta como parte del 35% del requisito de valor agregado, pero sin que exceda del 15% del valor aforado del artículo importado.

- El costo o valor de los materiales importados en los países beneficiarios del ATPA, puede incluirse en el cálculo del 35% del requisito de valor agregado de un artículo, que reúna los requisitos si los materiales han sufrido una transformación significativa, convirtiéndose en artículos comerciales nuevos y diferentes que luego se han utilizado para elaborar el artículo que se beneficiará. La frase “costos directos de las operaciones de elaboración”, comprende los costos incurridos directamente o los atribuidos de manera razonable a la elaboración del artículo, tales como el costo real de la mano de obra, los troqueles, los moldes, las herramientas, la depreciación de la maquinaria, la investigación y el perfeccionamiento, la inspección y las pruebas. Los gastos fijos de explotación, los gastos administrativos y las ganancias, así como los gastos comerciales generales, tales como el seguro contra daños y responsabilidad civil, la publicidad y los sueldos de los vendedores, no se consideran costos directos de las operaciones de elaboración.

El ATPDEA contempla la importación, libre de tarifas arancelarias, restricciones cuantitativas o niveles de consulta, de las confecciones y artículos textiles andinos producidos o ensamblados con insumos procedentes de los Estados Unidos o de los países beneficiarios, o con insumos cuya producción efectuada en Estados Unidos sea insuficiente para suplir su demanda.

**Barreras no arancelarias (licencias, cupos, vistos buenos)<sup>64</sup>.** En la actualidad no existen licencias previas para la importación de café verde no tostado. Además el gobierno estadounidense no ha fijado un cupo o cantidad límite a importar la partida 09.01.11.90.00 dentro de la cual se contemplan el café verde.

3.1.7 Promoción. La publicidad puede canalizarse a través de diferentes medios. Los siguientes son los comunes a la hora de promocionar el café verde y sus derivados.

- **Selección de medios de comunicación.** Las revistas especializadas, catálogos impresos o virtuales son un medio muy adecuado de información para todos los profesionales del sector cafetero.

---

<sup>64</sup> BIBLIOTECAS VIRTUALES. Comunidad Virtual Literaria. [en línea] [http://www.proexport.gov.co/acceso al mercado de Estados Unidos/guía para exportar a Estados unidos](http://www.proexport.gov.co/acceso%20al%20mercado%20de%20Estados%20Unidos/gu%C3%ADa%20para%20exportar%20a%20Estados%20unidos). [Citado el 18 de Septiembre de 2010].

- **Métodos de promoción.** La mayoría de los anunciantes dirigen la publicidad a través de las agencias a escala nacional, las cuales ofrecen el servicio y dominan el negocio. En este momento se está experimentando un auge en la aparición de agencias regionales y empresas de relaciones públicas que se han convertido en una verdadera competencia y se encuentra una variedad de agencias con métodos innovadores que compiten con los métodos tradicionales de revistas, radio, y televisión.

La televisión por cable y las revistas especializadas están incrementando la efectividad para localizar los grupos de consumidores a los que van dirigidos los productos. Internet, es el medio más utilizado en los últimos años y está mostrando gran efectividad. Es el nuevo ambiente para los negocios, los anuncios y los esfuerzos específicos de mercadeo y se desarrolla con gran rapidez en Estados Unidos debido a que es el país con las tasas de líneas de Internet por habitante más altas del mundo.

**Marketing directo:** a través de correos electrónicos, mailings y envío de catálogos y portafolios de productos de productos y servicios.

**Promociones:**

- Asistencia a eventos dentro del sector del café.
  - Misiones comerciales.
  - Muestras comerciales sin valor.
  - Promoción en mercados institucionales.
  - Promociones en showrooms.
- Eventos y ferias sectoriales. Las principales ferias y eventos en el mundo del sector son los siguientes:

Cuadro 5. Calendario de eventos sector del café

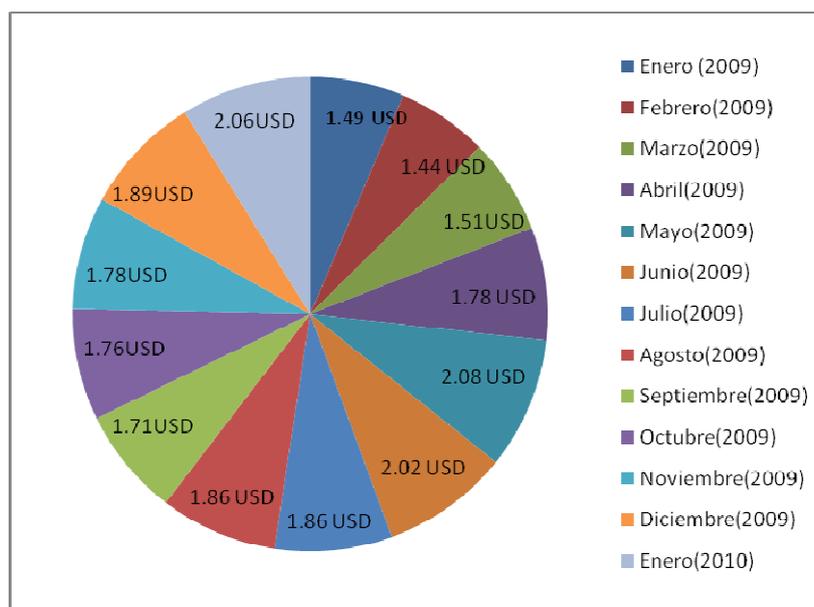
CALENDARIO DE EVENTOS SECTOR DEL CAFÉ	
FERIA	PERFIL DEL EVENTO
SCAAAnaheim, California.	Exposición café tostado y de especialidad.
FANCY FOOD EXPONew York, NY	Exposición de Café Verde Auténtico, No tradicionales y Gourmet.
EXPO COMIDA LATINALos Ángeles, California.	Exposición de Café Verde y No tradicionales.
EXPO CAFÉ Y GOURMETAtlanta, Georgia.	Exposición y desarrollo de capacidades café, gourmet y productos orgánicos.
BIOFACH EUABoston, Massachusetts.	Exposición productos orgánicos y naturales.
TEA & COFFE WORLD CUP Viena, Austria.	Celebración del té y del café en Viena.
CAFFE CULTURELondres, Reino Unido UK.	Fomento de la Cultura del Café en el Reino Unido.
TRIESS ESPRESSOMilán, Italia	Feria especializada en la cadena de producción del café.

Fuente: Agenda general de promoción comercial de Estados Unidos.

### 3.1.8 Precio.

• **Rango de fluctuación de precios del producto en el mercado.**<sup>65</sup> El café verde con el cual se pretende ingresar a los Estados Unidos y en particular al Estado de Nueva York se debe tener presente el siguiente gráfico en el cual se consigna el rango de precios existentes en el mercado, según los datos aportados por la Federación de Cafeteros de Colombia (FEDERACAFE) en promedio los precios se mantuvieron en 1.82 USD en el último año, sin embargo se puede afirmar que en el primer semestre del 2010, la libra de café colombiano ha alcanzado más de 2 USD por libra que en moneda nacional representa 4017 pesos.

Figura 11. Rangos de precios por libra de café colombiano



Fuente: Federación Nacional de Cafeteros.

• **Condiciones de pago (Carta crédito, giro directo, plazos etc.)**<sup>66</sup>. Los medios de pago más utilizados en EE.UU. son la carta de crédito y el crédito abierto. La carta de crédito suele emplearse cuando la operación es de un volumen considerable. Para pequeños pedidos, el importador es reacio a utilizar este

<sup>65</sup> BIBLIOTECAS VIRTUALES. Comunidad Virtual Literaria. [en línea] <http://www.FNC.gov.co>. [Citado el 18 de Septiembre de 2010].

<sup>66</sup> BIBLIOTECAS VIRTUALES. Comunidad Virtual Literaria. [en línea] <http://www.icex.es/guia de negocios en Estados Unidos>. [Citado el 18 de Septiembre de 2010].

medio, por el coste y los trámites que conlleva. El crédito abierto es el medio más utilizado con pagos que se efectúan a 30, 60 o 90 días.

Es conveniente estudiar la situación financiera de la contraparte o partner norteamericano antes de cerrar la operación, con el fin de asegurarse el pago de la mercancía. Para ello se puede acudir al banco del importador, donde los requisitos para la concesión de créditos son minuciosos, o a alguna empresa de análisis financiero.

Los importadores norteamericanos de gran tamaño suelen comprar los productos sobre una base FOB, asumiendo ellos el transporte, seguro y el pago de aranceles correspondientes. Los más pequeños prefieren comprar la mercancía en condiciones landed (depositado), o DDP es decir, asumiendo el exportador todos los costes y riesgos hasta que la mercancía es entregada en los locales del comprador.

- **Impuestos**<sup>67</sup>. En los Estados Unidos, cuando usted compra un producto en una tienda, tendrá probablemente que pagar un impuesto a las ventas sobre un tope de la lista de precios del producto. Los impuestos a las ventas son regidos por el estado de Nueva York como es su derecho constitucional.

Respecto al Estado de Nueva York es importante señalar que el IVA manejado por este es de 4%<sup>68</sup>, además es importante añadir el componente local del impuesto de 0.25% por lo tanto y considerando que el impuesto del estado de Nueva York es el 4%, el impuesto total de venta ascendería a 8.25%.

- **Riesgo de no pago.** Estados Unidos a pesar de su situación tiene una calificación de AAA<sup>69</sup> lo que permite afirmar que su calidad crediticia continua siendo la más alta.

3.1.9 Distribución física internacional. “Las distintas etapas del proceso de toma de decisión que involucra la DFI, comienzan con el estudio de la carga que se va a transportar. La primera etapa consiste en establecer el tipo (general o a granel) y la naturaleza (perecedera, frágil, peligrosa, de dimensión y pesos especiales) de la carga. La segunda consiste en determinar la preparación que la carga precisa en

---

<sup>67</sup> BIBLIOTECAS VIRTUALES. Comunidad Virtual Literaria. [en línea] <http://www.FNC.gov.co>. <http://www.thestc.com/strates.stm>. [Citado el 20 de Septiembre de 2010].

<sup>68</sup> BIBLIOTECAS VIRTUALES. Comunidad Virtual Literaria. [en línea] [En línea]. [http://www.salestaxinstitute.com/sales\\_tax\\_rates.php](http://www.salestaxinstitute.com/sales_tax_rates.php). [Citado el 30 de Abril de 2009]

<sup>69</sup> BIBLIOTECAS VIRTUALES. Comunidad Virtual Literaria. [en línea] Inteligencia de Mercados. [En línea]. [www.proexport.com.co](http://www.proexport.com.co) [Citado el 30 de Abril de 2009]

cuanto a embalaje, marcado y unitarización de los distintos artículos. “El embalaje implica definir el embarque internacional, lo cual incluye las características de los bienes, el modo de transporte y el material de embalaje”<sup>70</sup>.

- **Identificación del producto (Nombre del producto, exportación, código arancelario).**

09.01.11.90.00 Café, té hierba mate y especias.

- **Características de la carga**

- **Naturaleza de la carga.** El café verde, permite bodegajes siempre y cuando se tenga cuidado con la humedad, la carga a transportar es general y perecedera de complejo manipuleo, también se debe tener precaución por cuanto es susceptible de sufrir daños.

- **Tipo de carga.** El tipo de carga a manejar es general y (unitarizada) en contenedor de 40” para transporte marítimo.

- **Peso y unidades de la carga.**

Tabla 35. Peso y unidades de café verde

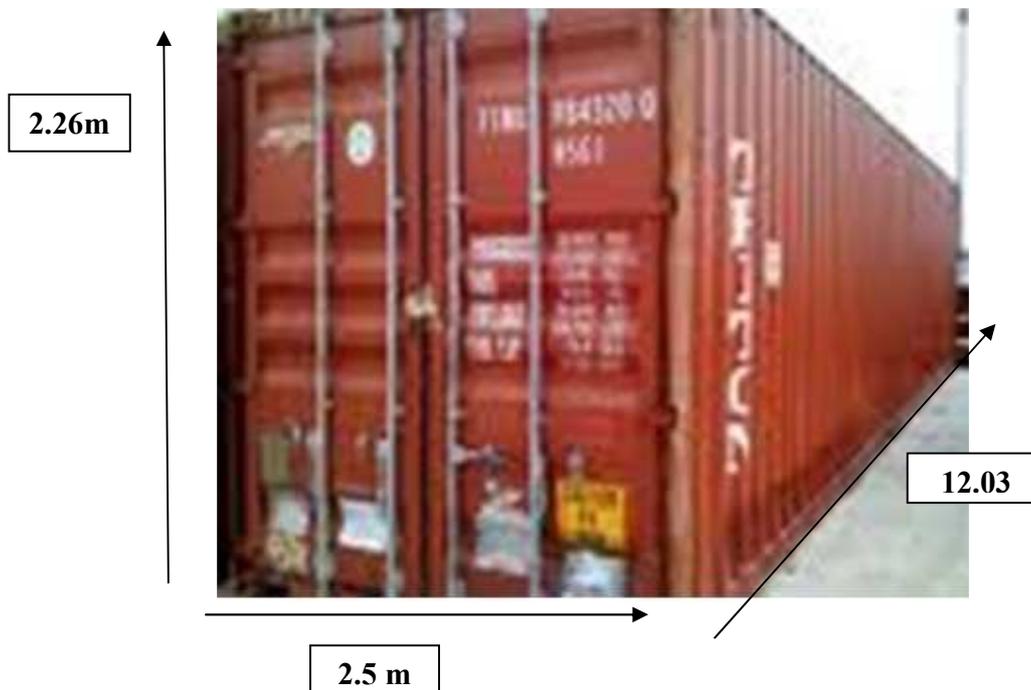
PRODUCTO	# SACOS Mes Base	Precio Exw* UND	Peso Bruto Unitario Kg	Peso Bruto Total Kg	Sacos / Mes	Cubicaje	Valor Mercancía \$
Café Verde	6000	350.000	420.000	43.200	6000	806.4 m <sup>3</sup>	2.100.000.000
Totales	6000	350.000	420.000	43.200	6000	806.4 m <sup>3</sup>	2.100.000.000

Fuente: esta investigación.

- **Cubicaje y factor de estiba.** Las tarifas de flete pueden también estar sujetas al factor de estiba, que es el número de metros cúbicos m<sup>3</sup> o pies cúbicos (pies<sup>3</sup>) que ocupa una tonelada métrica (TM) en las bodegas del medio de transporte. La mercancía en estudio será embalada en container estándar de 40” con las siguientes dimensiones: 12.03 m de largo \*2.26 de alto m\* 2.5 m de ancho y con un cubicaje de 67.7 m<sup>3</sup>.

<sup>70</sup> RUIBAL HANDABAKA, Alberto. Gestión Logística de la Distribución Física Internacional. Bogotá: Norma, 1994. p.31.

Figura 12. Cubicaje y factor de estiba total para café verde



Fuente: esta investigación.

- **Número de unidades comerciales por embarque**

Dimensiones de sacos \* número de sacos/ cubicaje de contenedores

$$0.8\text{m} * 0.24\text{m} * 0.7\text{m} * 6000 / 67.7\text{m}^3 - 1\%$$

$806.4 / 66.7 = 12$  contenedores o equipos por embarque.

$6000 \text{ sacos} / 12 \text{ contenedores} = 500 \text{ sacos por cada equipo}$

$500 \text{ sacos} * 70 \text{ kg.} = 35 \text{ TN cada equipo.}$

- **Logística**

- a. **País exportador**

**Empaque y embalaje:** la logística es un aspecto fundamental en el transporte de diferentes mercancías como el café verde para lo cual se debe tener en cuenta las características de la mismas (Consistencia, tamaño, forma, peso etc.) que requiere para ser transportada en óptimas condiciones desde la ciudad de San Juan de Pasto Colombia hasta el destino final que es la ciudad de Nueva York en Estados Unidos.

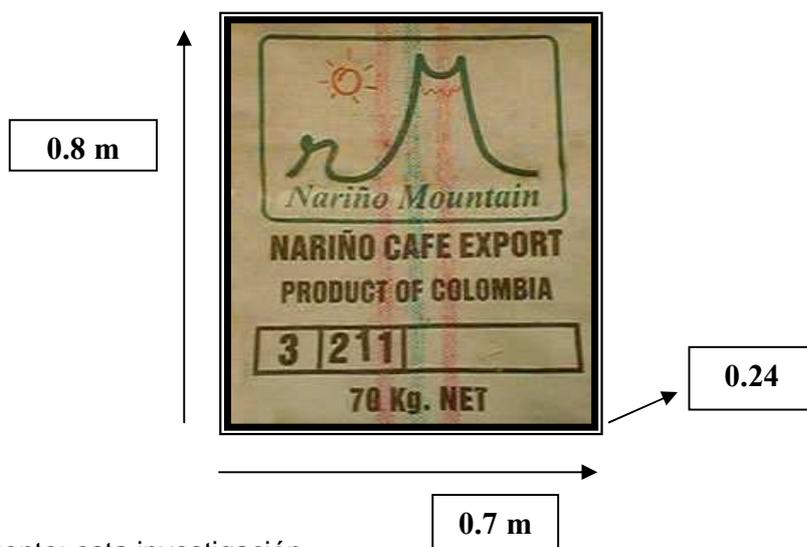
Los sacos de café verde tienen que estar muy bien empacados, embalados y asegurados para el transporte marítimo. Este producto debe estar empacado en

sacos de iraca de 70 kilogramos, se recomienda más el uso de bolsas de polietileno pues dañan menos el producto<sup>71</sup>.

- **Norma ISO 3394**<sup>72</sup>. Hace referencia a las dimensiones de los contenedores estándar de 40" y 20" para transporte marítimo.

- **Los sacos**

Figura 13. Dimensiones de los sacos



Fuente: esta investigación

La altura debe acondicionarse a las dimensiones de los productos comercializados. Este módulo puede multiplicarse y/o subdividirse y por consiguiente obtener otras dimensiones (Múltiplos) que se adapten a cualquier necesidad. Las medidas de los sacos individuales de los productos exportados deben acondicionarse internamente al módulo estipulado y siempre es posible encontrar la medida que permita este trabajo.

### **Norma ISO 780 y 7000: Instrucciones sobre manejo y advertencia:**

**Símbolos pictóricos**<sup>73</sup>. Reglamento de la Organización Internacional del Trabajo O.I.T: Por razones ergonómicas se ha estipulado que ninguna carga que requiera manipularse por fuerza humana en algún momento de su Distribución Física Internacional, podrá pesar en bruto más de 25 kg. Reglamentación 87 (R 87) de la

<sup>71</sup> Cartilla de Empaques y Embalajes. [En línea]. <http://www.proexport.gov.co> [Citado el 1 de Agosto de 2009]

<sup>72</sup> *Ibíd.*

<sup>73</sup> *Ibíd.*

Organización Internacional de Metrología Legal O.I.M.L. Aplicable a los productos para venta para unidades, en lo relacionado con las unidades empleadas en la descripción del contenido en cada envase<sup>74</sup>.

**Normas ambientales**<sup>75</sup>. La constante preocupación de las sociedades actuales por la conservación de los recursos naturales ha despertado una serie de legislaciones que conlleva a tomar conciencia sobre la importancia de racionalizar y optimizar el uso de los materiales en su ciclo de vida, asunto que incumbe de manera directa a los sistemas de empaque y embalaje. Actualmente algunos países han introducido normas y regulaciones de carácter ecológico, que tienen que ver con la aceptación y el uso de ciertos materiales, procesos y sistemas de empaque, que es conveniente analizar, según el país de destino.

Reglamento de la Organización de las Naciones Unidas, para la utilización de las maderas provenientes de los países en vía de desarrollo. Aplicable en cualquier país de destino, cuando se empleen, pallets, esquineros o cajas en madera.

- Solamente se permite el uso de maderas industriales o especies renovables, como pinos o eucaliptos. No se permite el empleo de especies nativas.
- La humedad debe ser inferior al 12 %.
- La densidad debe superar 450 Kg. por metro cúbico.
- Debe estar totalmente libre de todo tipo de micro-organismo, hongos o insectos.
- La dirección del corte con relación al sentido de la fibra no debe desviarse más de 10 grados.
- Debe estar exenta de cualquier clase de pigmentación o de olores que puedan contaminar al producto contenido o a cualquiera otro que se manipule, almacene o transporte simultáneamente.

**Marcado del empaque**<sup>76</sup>. El proceso de marcado es la identificación que se hace sobre el sistema de empaque, mediante impresión directa o con rótulos adhesivos, etiquetas, stickers o caligrafiado manual, según Norma ISO 7000 y de rotulado específico buscando los siguientes objetivos:

- Identificación, posicionamiento y ubicación del producto durante su comercialización.
- Información sobre las características del producto y la responsabilidad integral.
- Facilidad para la administración del inventario.

---

<sup>74</sup> *Ibíd.*

<sup>75</sup> *Ibíd.*

<sup>76</sup> BIBLIOTECAS VIRTUALES. Comunidad Virtual Literaria. [en línea]. <http://www.proexport.gov.co> [Citado el 30 de Agosto de 2009]

- Promoción comercial del producto.
- Instrucciones sobre los sistemas de manejo que deben aplicarse a las cargas,
- Seguridad de las personas y equipos necesarios para la manipulación y control de las mercancías.

Dentro de las especificaciones para el marcado del embalaje (y cuando éste cumple funciones de empaque) se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

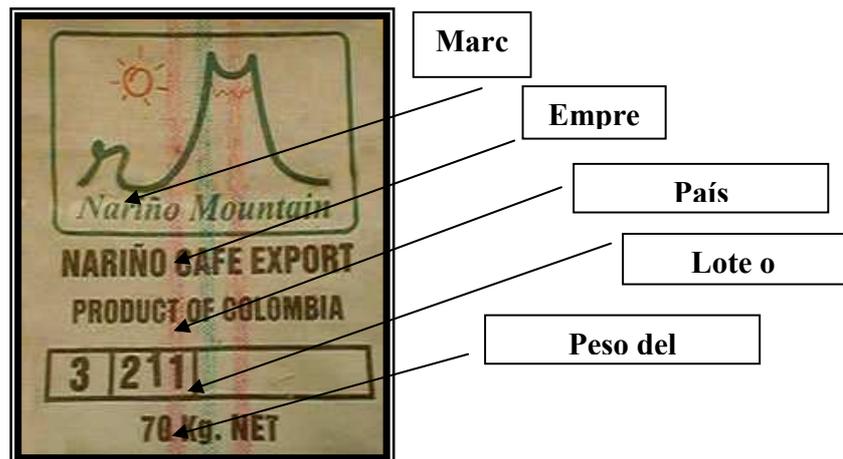
- El material de las marcas debe ser indeleble, de gran resistencia a la abrasión y al manejo, acorde a la legislación Colombiana como estadounidense.
- El tamaño de las marcas debe ser por lo menos de 100 milímetros, a menos que las piezas a marcar sean más pequeñas. Por ejemplo para el transporte aéreo de mercancías peligrosas la IATA y la OACI, han normalizado los símbolos.

**Marcas estándar<sup>77</sup>:** El sistema de embalaje debe llevar impreso o mediante rótulos adhesivos la siguiente información:

- La identidad y ubicación geográfica del productor y/o exportador y la del importador o comprador en el lugar de destino.
- La identificación comercial del producto (sí éste no es susceptible al robo), cantidad de unidades contenidas, números del paquete en relación con el total del despacho y los números de los documentos de exportación.
- Se deben colocar como mínimo en tres lados laterales.

#### b. Marcas informativas

Figura 14. Marcas informativas



Fuente: Nariño Café Export S.C.I Ltda.

<sup>77</sup> Gestión Logística de la Distribución Física Internacional.

Además de la anterior información se debe incluir la calidad (tipo) del producto preparación (cuando aplique), código del país de origen, código del exportador, número de lote, número de contacto, y cualquier otra información que el exportador considere necesaria.

**Marcas de manipuleo.** Existen algunos símbolos cuyo significado implica su colocación en otros lugares del embalaje, como por ejemplo el icono para indicar el lugar en que se deben colocar las cadenas de manipulación o la ubicación del "centro de gravedad" de la carga, éstas deben ubicarse en las cuatro caras laterales al lado izquierdo superior en colores oscuros con una altura superior a 10 cm.

Figura 14. Marcas de manipuleo



### c. Manipuleo

- **País exportador:** la transferencia del producto desde las bodegas de la empresa Nariño Café Export S.C.I Ltda., en San Juan de Pasto Colombia al importador en Nueva York N.Y Estados Unidos supone un cierto número de operaciones de manipuleo.

En San Juan de Pasto Colombia, se presenta la primera operación de manipuleo cuando se ejecuta el cargue de la mercancía al container en las bodegas de la empresa Nariño Café Export S.C.I Ltda., que vende su café verde en esta ciudad, posteriormente el descargue de los containeres del medio marítimo en el puerto de Nueva York.

- **País importador:** en Estados Unidos país importador se presenta las siguientes operaciones de manipuleo: el descargue de la mercancía desde el puerto al vehículo; cargue de los containeres a los vehículos con destino a las bodegas, mientras se efectúan las formalidades aduaneras correspondientes para la nacionalización; posteriormente se genera el cargue al vehículo desde el depósito y el descargue en la bodega del importador en Nueva York N.Y.

#### **d. Documentación: país exportador<sup>78</sup>**

- **Registro como exportador:** el Gobierno Nacional ha expedido el Decreto 2788 del 31 de agosto de 2004 de Ministerio de Hacienda, por el cual se reglamenta el Registro Único Tributario (RUT), el cual se constituye como el nuevo y único mecanismo para identificar, ubicar y clasificar a los sujetos de obligaciones administradas y controladas por la Dirección de Impuestos Y Aduanas Nacionales, DIAN. Para adelantar actividades de exportación, se debe tramitar el registro especificando esta actividad. Teniendo en cuenta que el RUT sustituyó e incorporó, entre otros, el Registro Nacional de Exportadores de Bienes y Servicios, es importante que los interesados observen estrictamente las disposiciones establecidas para el efecto, tanto en el Decreto 2788 como en la resolución 8346 ambos de 2004.

Esto último se sustenta en la circular externa # 062 de Mincomercio, que deroga las circulares externas # 020 y # 031 del 19 y 25 de febrero de 2000, y la # 050 del 30 de Octubre de 2003 de Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

#### **e. Procedimiento ante el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo**

- **Registro de productores nacionales, oferta exportable y solicitud de determinación de origen:**

Los exportadores de café verde deberán inscribirse en el registro de exportadores de café que administra la Subdirección de Registros de Comercio Exterior de la Dirección General de Comercio Exterior del Ministerio de Comercio Exterior. Para el efecto, el exportador persona natural o el representante legal del exportador, persona jurídica o sus apoderados debidamente acreditados, deberán diligenciar y suscribir el formulario que establezca la Dirección General de Comercio Exterior, en el que conste la siguiente información:

1. Nombre o razón social del exportador.
2. Número de cédula de ciudadanía o NIT, según se trate de persona natural o persona jurídica.
3. Dirección Comercial.
4. Volumen de café verde que se pretende exportar en los primeros dos (2) años de operaciones, discriminado para cada año calendario.
5. Nombre y número de cédula de ciudadanía de la persona que firma el formulario.

---

<sup>78</sup>Bibliotecas virtuales. Comunidad virtual literaria. [en línea] <http://www.mincomercio.gov.co/econtent/documentos/comercio/comoexportar.pdf> [citado el día 25 de enero de 2011]

Al formulario, deberá anexarse la siguiente documentación:

**a)** Original del certificado de existencia y representación legal de la persona jurídica o del certificado de Registro Mercantil de la persona natural solicitante, expedido por la correspondiente Cámara de Comercio con una antelación no superior a treinta (30) días calendario a la fecha de presentación de la solicitud.

**b)** Declaración en la que se manifieste que a la fecha de presentación de la solicitud, no existe acto administrativo o providencia ejecutoriada, que imponga al solicitante, a su representante legal o a sociedades en las que el exportador o su representante legal tenga una participación igual o mayor al veinticinco por ciento (25%) del capital social, sanciones por infracciones aduaneras, cambiarias o de comercio exterior, o, en caso de existencia de dichos actos o providencias, declaración informando sobre las mismas, adjuntando las correspondientes Fotocopias.

**c)** Original de las referencias de una (1) entidad bancaria y de una (1) entidad comercial, expedidas con una antelación no superior a treinta (30) días calendario a la fecha de presentación de la solicitud, sobre la conducta financiera y comercial observada frente a los compromisos con estas adquiridos, por el solicitante.

**d)** Póliza de garantía de cumplimiento de todas las obligaciones del exportador para con el Fondo Nacional del Café, expedida por una Compañía de Seguros legalmente establecida en el país, a favor de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia - Fondo Nacional del Café, con vigencia hasta el 30 de junio del año siguiente a aquel en que se efectúa la solicitud, y en cuantía de cero coma cero dos (0,02) salarios mínimos legales mensuales vigentes a la fecha de presentación de la solicitud, por cada saco de café verde de setenta (70) kilos programado para exportar en el respectivo año calendario. En todo caso, la cuantía mínima de esta garantía, será de doscientos treinta y cinco (235) salarios mínimos legales mensuales vigentes a la fecha de presentación de la solicitud.

**e)** De ser el caso, original del poder que el solicitante hubiere otorgado para la suscripción y presentación de la solicitud.

Solicitud de Criterios de Origen: Si se requiere Certificado de Origen se debe consignar \$10.000 en la cuenta empresarial No. 01099215-4 en BANCAFE a nombre del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Según el país al que vaya a exportar, una vez tenga la confirmación de pedido del exterior, elabore la factura comercial, diligencie el certificado de origen y preséntelo en la Dirección Territorial más cercana, acompañado de copia o fotocopia de la factura comercial.

- Código 250 SGP: Países de la Unión Europea, Europa Oriental, Japón y Canadá

- Código 257 Panamá.
- Código 251 ATPDEA: Estados Unidos.
- Código 258 Chile.
- Código 252 Certificado Origen para exportación de textiles Unión Europea.
- Código 259 Cuba.
- Código 260 Terceros Países.
- Código 255 Comunidad Andina y ALADI (Países de latinoamérica, excepto Argentina, Brasil, Uruguay).
- Código 271 CARICOM.
- Código 256 Grupo de los Tres: únicamente México.
- Código 273 CAN – MERCOSUR (Argentina, Brasil, Uruguay).

**Procedimientos de vistos buenos.** El producto no requiere de vistos buenos para su exportación.

**Procedimientos cambiarios (Reintegro de divisas).** Toda exportación genera la obligación de reintegrar las divisas a través de los intermediarios cambiarios (Bancos Comerciales y demás entidades financieras) por tanto los exportadores deben efectuar la venta de las divisas a estos intermediarios, para lo cual se debe reclamar y diligenciar ante dicha entidad el formulario Declaración de Cambio No2.

**Procedimientos aduaneros para despacho ante la DIAN.** Una vez tenga lista la mercancía se debe verificar los términos de negociación (INCOTERMS) y si es el caso contratar un Agente de Carga (Vía Aérea) o Agente Marítimo para el transporte internacional. Comprar el formulario Declaración de Exportación- DEX (Cód. 62.003.2000), que cuesta COP \$ 6.000, diligenciarlo y tramítelo directamente si su exportación tiene un valor inferior a USD \$ 1.000.

Si la exportación es superior a USD \$1.000 se debe realizar este procedimiento a través de una Agencia de Aduanas, que esté autorizada por la DIAN para hacerlo. La declaración de exportación debe presentarse ante la Administración de Aduanas por donde se va a despachar la mercancía, anexando los siguientes documentos:

- Factura Comercial.
- Lista de empaque (si se requiere).
- Registros sanitarios o vistos buenos (sí lo requiere el producto).
- Documento de transporte.
- Otros documentos exigidos para el producto a exportar.

**País importador**<sup>79</sup>. Cuando un cargamento llega a los Estados Unidos, el consignatario debe presentar al director de distrito o de puerto, en el puerto de entrada, los documentos de ingreso de la mercancía. Las mercancías importadas no se consideran legalmente ingresadas en el país hasta que el cargamento esté dentro de los límites del puerto de entrada, que el servicio de aduanas haya autorizado la entrega de las mercancías y que los derechos calculados se hayan pagado. El importador se encarga de tramitar la inspección y la liberación de las mercancías.

Sólo el propietario, el comprador o un agente de aduanas autorizado pueden ingresar las mercancías. En la mayoría de los casos, el ingreso lo hace la persona natural o jurídica acreditada como propietaria de la mercancía. El documento correspondiente se llama certificado de transportista (Carrier's Certificate), aunque también puede valer un conocimiento o recibo de embarque.

En un plazo de 5 días hábiles, contados a partir de la llegada del cargamento a un puerto de entrada, se deberán presentar los documentos de ingreso ("La declaración de aduana") en el lugar indicado por el director de distrito o de área. Estos documentos son los siguientes:

- El manifiesto de ingreso de las mercancías (Formulario 7533) o la solicitud y permiso especial de entrega inmediata (Formulario 3461) u otro formulario para la liberación de la mercancía que exija el director de distrito.
- La prueba del derecho a ingresar la mercancía.
- La factura comercial o la proforma, cuando la comercial no se pueda presentar.
- La lista de embalaje (Packing List), si procede.

La declaración de aduana ha de ir acompañada de una prueba de que se ha obtenido fianza para satisfacer los derechos, impuestos y sanciones que se exijan. Después de presentar la declaración de aduana, el cargamento se podrá someter a inspección o eximirse de ella. En un plazo de diez días hábiles contados a partir de la fecha de liberación de las mercancías, se presentarán los documentos del resumen de despacho y se depositarán en una aduana designada al efecto los derechos aduaneros.

Los documentos del resumen de despacho son los siguientes:

- Los documentos de ingreso que son devueltos al importador.
- El resumen de despacho (formulario 7501)

---

<sup>79</sup> GUÍA DE NEGOCIOS EN NUEVA YORK. [En línea]. <http://www.icex.es> [Citado el 29 de Agosto de 2009]

- Las facturas y documentos que sirven para aforar los derechos, recopilar datos estadísticos o establecer que se hayan satisfecho todos los requisitos de importación.

El permiso especial de entrega inmediata permite la liberación inmediata de las mercancías y solamente es aplicable para ciertos casos como:

- Las mercancías que llegan de Canadá o México, con la aprobación del director de distrito y si consta la fianza adecuada.
- Los cargamentos consignados a organismos y funcionarios del gobierno de los Estados Unidos o enviados a su cuenta.
- Los artículos para las ferias comerciales.

Las mercancías cuya liberación se desee aplazar podrán depositarse en un almacén de aduana, en donde podrán permanecer hasta un máximo de 5 años; en cualquier momento podrán volverse a exportar sin el pago de derechos; o retirarse para el consumo, previo pago del arancel. Si en los 5 días hábiles contados a partir de la llegada de la mercancía al puerto de entrada no se reclama, se destinarán a un almacén general por cuenta y riesgo del importador. Si transcurre más de un año, serán vendidas en subasta pública, aunque los artículos perecederos podrán venderse antes de ese plazo.

**El derecho a ingresar las mercancías<sup>80</sup>.** Las mercancías que llegan a los Estados Unidos por medio de un transportista comercial tienen que ser ingresadas por el propietario, el comprador, su empleado autorizado para ese fin o el agente de aduanas registrado que represente al propietario. Cada ingreso debe estar respaldado por uno de los documentos de prueba del derecho a importar. Cuando el ingreso lo hace un agente de aduanas, éste debe tener un poder aduanero concedido por la persona o empresa a quién represente.

El ingreso de las mercancías lo puede hacer tanto una asociación o persona no residente, como una sociedad extranjera por medio de un agente o representante del exportador en los Estados Unidos, un socio o un director de la sociedad. En este caso es necesario que se les otorgue un poder notarial expedido por la sociedad extranjera y que tiene que validarse con los siguientes documentos:

- Un certificado del funcionario competente del país que demuestre la constitución jurídica de la sociedad.
- Una copia de la escritura de constitución.
- Una copia del documento o de la parte del mismo que faculte al poderdante.

---

<sup>80</sup> Ibid.

**El examen de las mercancías**<sup>81</sup>. Antes de la liberación de las mercancías, el director de distrito o de puerto determinará las cantidades representativas que registrará la aduana en condiciones que aseguren la debida protección de las mercancías. Ese examen (inspección o registro) es necesario para establecer:

- El valor de las mercancías en aduana y si están sujetas al pago de derechos.
- Si las mercancías deben llevar una marca que indique el país de origen o si requieren algún rotulado especial.
- Si las mercancías están debidamente facturadas.
- Si el número de las mercancías corresponde al indicado en la factura.
- Ciertos tipos de mercancías deben someterse a examen o inspección para determinar si cumplen con los requisitos especiales de la ley, como por ejemplo los alimentos, medicinas, etc.
- Si el envío contiene estupefacientes ilícitos.
- Si el cargamento contiene artículos prohibidos.

Las mercancías que por daño o deterioro no tengan ningún valor comercial cuando lleguen a los Estados Unidos, según el funcionario de aduana, serán consideradas como no importadas y estarán exentas del pago de derechos.

**La factura comercial**<sup>82</sup>. La factura comercial, firmada por el vendedor o su agente, es aceptable para fines aduaneros si se prepara conforme a la sección 141.86 del Reglamento de Aduana.

La ley arancelaria requiere que la factura lleve la información siguiente:

- a. El puerto de entrada al cual se destina la mercancía.
- b. La fecha, el lugar y los nombres del comprador y vendedor, si la mercancía es para la venta o si hay un contrato de compra-venta, la fecha y origen del cargamento, los nombres del expedidor y del destinatario y si la mercancía es para consignación.
- c. Una descripción detallada de las mercancías, incluida el nombre por el que se conoce cada artículo, el grado o la calidad y las marcas o símbolos que utiliza el vendedor o el fabricante en la venta comercial en el país de exportación.
- d. Las cantidades en pesos y medidas.
- e. El precio de compra de cada artículo en la moneda de la venta.

---

<sup>81</sup> *Ibíd.*

<sup>82</sup> *Ibíd.*

f. Si la mercancía se envía en consignación, el valor de cada artículo en la moneda que normalmente se emplea en las operaciones.

g. La clase de moneda utilizada.

h. Todos los cargos sobre las mercancías, detallados por nombre y cantidad, incluidos el flete, el seguro, la comisión, las cajas, los contenedores y las envolturas y el coste de empaque.

i. Todo reintegro de los derechos de aduana, rebaja y subvención, detallados separadamente, que se concedan al exportarse las mercancías.

j. El país de origen.

k. Todos los bienes y servicios proporcionados para la producción de la mercancía cuyo valor no esté incluido en el precio de la factura.

La factura y todos sus documentos adjuntos deben estar en inglés o acompañados de una traducción fiel al inglés. Hay que tener en cuenta los siguientes requisitos sobre las facturas:

- Una factura por cada embarque.
- Embarques agrupados. Se pueden incluir en una misma factura las mercancías agrupadas que una compañía de transportes comercial envía al mismo consignatario.
- La factura debe indicar si en la producción de las mercancías ha habido costes por moldes, preparación de las máquinas, planchas de impresión, etc. que no estén incluidos en el precio de la factura.

Si la factura comercial requerida no se presenta cuando se ingresan las mercancías, el importador ha de presentar en ese momento una declaración en forma de factura proforma. Se deposita además una fianza para garantizar que la factura requerida se presentará en el plazo de 120 días a partir de la fecha de ingreso.

## f. Aduana

**País exportador:** una vez presentados los documentos e incorporados al sistema informático aduanero, este determina si se requiere inspección física o documental, la cual se hace en las bodegas del puerto de salida, la aerolínea o en el lugar habilitado por la DIAN. Terminada esta diligencia y si todo está bien la mercancía puede ser embarcada y despachada al exterior.

**País importador:**<sup>83</sup> el Servicio de Aduanas de los Estados Unidos tiene, ante todo, la obligación de aplicar la Ley Arancelaria de 1930. Sus funciones principales consisten en imponer y recaudar todos los derechos, impuestos y gravámenes sobre la mercancía importada, hacer cumplir las leyes de aduana y las leyes conexas y aplicar ciertos tratados y leyes relativas al transporte. El territorio aduanero del país comprende los 50 estados, el Distrito de Columbia y Puerto Rico. El Servicio de Aduanas, agencia federal dependiente del Departamento del Tesoro, tiene la sede en Washington, D.C. y lo encabeza el Director de Aduanas *Comissioner of Customs*. Territorialmente se divide en 7 regiones cada una de ellas dividida a su vez en distritos y cada distrito en puertos de entrada.

Todas las mercancías importadas en el país están sujetas a aranceles o están exentas de ellos, según el arancel de aduanas de los Estados Unidos que está basado en la Nomenclatura Internacional del Sistema Armonizado de Designación y Codificación de Mercancías.

Cuando las mercancías están sujetas a aranceles, se les pueden imponer derechos *ad valorem*, específicos o compuestos. Los derechos *ad valorem*, que son los más comunes, equivalen a un porcentaje del valor de la mercancía. Los derechos específicos se aplican por unidad de peso o de otra cantidad. Los derechos compuestos son la combinación de los derechos *ad valorem* y de los específicos. Los derechos arancelarios impuestos a las mercancías importadas varían también según el país de origen.

El servicio de aduanas dictamina sobre el régimen arancelario de las mercancías después de que se presenta la declaración de aduana. El exportador, importador u otro interesado que desee información de antemano sobre cualquier asunto relativo al régimen arancelario de las mercancías, podrá solicitarla por escrito al director del distrito donde ingresarán las mercancías o al:

- *Regional Comissioner of Customs*, New York Region. N.Y. 10048. o *U.S. Customs Service, Att. Office of Regulations and Rulings*. Washington D.C. 20229.
- Para conocer con exactitud cuál es la clasificación arancelaria que le corresponde a determinada mercancía se puede solicitar una resolución previa del Comisario de Aduanas. Dicha resolución garantiza un tratamiento uniforme, con independencia de la aduana de entrada de la mercancía.

Los puertos y distritos son una buena fuente de información, pero siempre es oficiosa. Para obtener una clasificación arancelaria vinculante debe solicitarse por escrito a:

---

<sup>83</sup> *Ibid.*

- Director de Distrito Aduanero o al Area Director of Customs, New York Seaport. 6 World Trade Center, New York, N.Y. 10048.

- Estas decisiones serán vinculantes en todos los puertos de entrada. La responsabilidad del pago de los derechos se fija normalmente cuando se presenta a la aduana una declaración de ingreso para el consumo o el almacenaje. La obligación del pago recae sobre la persona o la empresa en cuyo nombre se hace la declaración de ingreso.

**Las importaciones libres de derechos de aduanas.**<sup>84</sup> Cuando las mercancías no se importan para la venta ni para la venta a prueba, pueden ingresar en los Estados Unidos sin el pago de derechos, bajo fianza, para su exportación en el plazo de un año a partir de la fecha de importación.

El tipo de mercancías que se pueden someter a este régimen son las siguientes:

- Mercancía que ha de repararse, modificarse o elaborarse.
- Los modelos de prendas de vestir para damas importados por los fabricantes para uso exclusivo como modelos en sus propios establecimientos.
- Los artículos importados por ilustradores y fotógrafos para uso exclusivo como modelos en sus propios establecimientos con el fin de ilustrar catálogos, folletos o material de publicidad.
- Las muestras empleadas únicamente para recibir pedidos de mercancías.
- Los artículos importados únicamente con el fin de ser examinados y/o reproducidos.
- Los artículos destinados a fines experimentales.
- Automóviles, motocicletas, aviones que vayan a tomar parte en una competición.
- En general toda clase de mercancías o artículos que son introducidos en el país de forma temporal, sea para una exposición o concurso o para una representación artística.

**El cuaderno ATA (Temporary Admission).**<sup>85</sup> Es un documento aduanero internacional empleado para la importación temporal, libre de derechos, de ciertas mercancías en un país. El cuaderno sirve de garantía del pago de los derechos por las mercancías importadas temporalmente, las cuales no se volverán a exportar posteriormente. Este cuaderno es válido por un año y los Estados Unidos permiten su uso para las muestras comerciales y los materiales publicitarios.

---

<sup>84</sup> *Ibíd.*

<sup>85</sup> *Ibíd.*

**Los derechos antidumping y los derechos compensatorios.**<sup>86</sup> Los derechos antidumping se imponen a la mercancía importada de una cierta clase o tipo que se vende en los Estados Unidos a un precio menor que el valor justo de mercado. Se entiende por valor justo de mercado de una mercancía el precio por el cual se suele vender en el mercado interno del fabricante.

Los derechos compensatorios se imponen para contrarrestar el efecto de las subvenciones que ofrezcan los gobiernos extranjeros a la mercancía que se exporta a los Estados Unidos. Esas subvenciones hacen que el precio de la mercancía en cuestión resulte artificialmente bajo, lo que perjudica económicamente a los fabricantes estadounidenses. El Departamento de Comercio se encarga de investigar las quejas correspondientes y de fijar, si es necesario, el arancel correspondiente, la Comisión de Comercio Internacional es la que dictamina si la industria se ve perjudicada por los bajos precios de un producto.

El servicio de aduanas impone los derechos *antidumping* y compensatorios una vez que se fijan los aranceles y que la Comisión de Comercio Internacional ha pronunciado los dictámenes necesarios.

**Los derechos de trámite o User Fees.**<sup>87</sup> La Ley General Única de Reconciliación Presupuestaria de 1985 estableció los derechos aduaneros de trámite *user fees*. Asimismo, en 1986, el congreso promulgó la Ley de Fomento de los Recursos Hidráulicos, que autoriza el servicio de aduana a cobrar un gravamen por conservación de puertos a cuenta del Cuerpo de Ingenieros del Ejército.

En el caso del trámite de mercancías, se fija una tarifa de derechos para los ingresos efectuados por medio de una declaración reglamentaria de aduana (que por lo general son aquellas cuyo valor excede los 1.250 dólares); esta tarifa comienza por un mínimo de 21 dólares por declaración y llega a un máximo de 400 dólares, con una tasa *ad valorem* del 0,19%. El derecho sobre los ingresos efectuados por medio de una declaración de aduana para importaciones menores (los aforados en menos de 1.250 dólares) es de 2 dólares para las declaraciones automatizadas, de 5 dólares para las declaraciones preparadas a mano y 8 dólares para las preparadas por la propia aduana.

El gravamen por conservación de puertos se cobra *ad valorem* sobre las importaciones de carga y los ingresos en las zonas francas. Este gravamen es del 0,125% y se paga trimestralmente, salvo en el caso de las importaciones en que se paga en el momento del ingreso. La aduana deposita las sumas recaudadas en el Fondo Fiduciario para la Conservación de Puertos.

---

<sup>86</sup> *Ibid.*

<sup>87</sup> *Ibid.*

**Transporte:**<sup>88</sup> el acceso físico de los productos colombianos al mercado estadounidense se caracteriza por contar con importantes posibilidades tanto aéreas como marítimas, a través de servicios directos a los principales puertos, aeropuertos y con extensión por diferentes sistemas de transporte a la mayoría del territorio norteamericano.

Para productos cuyos destinos estén fuera de las zonas donde existen servicios directos, los mismos transportadores en algunos casos, así como los diferentes agentes u operadores logísticos, facilitan operaciones para lograr la atención de los importadores cuando ello se requiera.

**Transporte marítimo:** Estados Unidos posee una infraestructura portuaria compuesta por más de 400 puertos y sub puertos, de los cuales 50 manejan el 90% del total de toneladas de carga. Están localizados estratégicamente en los Océanos Pacífico y Atlántico.

Algunos de los puertos estadounidenses se encuentran dentro del rango de los puertos más grandes y de mayor movimiento de carga del mundo. Para la costa Este se destacan por la afluencia de navieras con servicio directo y regular los puertos de: Nueva York, Baltimore, Charleston, Savannah, Jacksonville, Port Everglades, Miami, New Orleans y Houston.

Las principales navieras que prestan el servicio directo y con transbordos previos en Panamá y Bahamas desde Colombia hacia la costa Este son: Alianca Do Brasil, American President, CMA-CGM, Compañía Chilena de Navegación, Compañía Sudamericana de Vapores, Dan Gulf Shipping, Evergreen Marine, Frontier Liner Services, Hamburg Süd, Intermarine, Isabella Shipping, King Ocean Service, Maersk Line, Mitsui O.S.K. Lines, Seaboard Marine y Wallenius Wilhelmsen, con tiempos de tránsito entre 3 y 10 días.

El Puerto de Nueva York, ocupa el tercer puesto dentro del ranking portuario estadounidense, es considerado el complejo portuario de la costa este, primordialmente por encontrarse muy cerca al mercado de consumidores más grande del mundo, por su ubicación estratégica y su movimiento de carga. Tiene acceso inmediato a la autopista interestatal y redes ferroviarias de la región. Su infraestructura además de contar con siete (7) terminales que tienen más de 1.200 acres dedicados al almacenaje de contenedores, y 125.000 pies cuadrados de centros de distribución, se ha especializado en el manejo de todo tipo de carga en contenedores, carga Ro-Ro, carga suelta, productos agrícolas, madera para la construcción, acero, autopartes y productos químicos orgánicos.

---

<sup>88</sup> Biblioteca virtual. comunidad virtual literaria [En línea]. [www.proexport.gov.co](http://www.proexport.gov.co) [Citado el 25 de Septiembre de 2010]

**Transporte aéreo<sup>89</sup>:** Existen aproximadamente 226 aeropuertos en el territorio norteamericano; pero el tráfico aéreo se concentra básicamente en 14 de ellos, Hartsfield - Jackson Atlanta International, Memphis International, Chicago O'Hare International, Los Ángeles International, Dallas/Fort Worth International, San Francisco International, Miami International Airport, Denver International, Mccarran International, Minneapolis-St Paul International, Intercontinental (Houston), John F. Kennedy International (Nueva York), Newark International y Detroit Metro. Hacia este país existe una gran variedad de servicios aéreos directos así como con conexión, tanto en equipos (aeronaves) de pasajeros como de carga. Es de resaltar, que los vuelos cargueros se concentran hacia el aeropuerto de Miami y hacia el aeropuerto San Francisco International en California, los cuales son los mayores receptores de mercaderías colombianas.

- **Condiciones de venta**

**a. Números de despachos.** Se analizara la rentabilidad de despachos mensuales que corresponde al 100% de la capacidad de producción de la empresa discriminado de la siguiente manera:

Tabla 36. Valor unitario producción mensual por partida arancelaria

PRODUCTOS	PARTIDA	PCC MES	VALOR\$	TRM	VR USD \$
<b>CAFÉ VERDE</b>	09.01.90.11.00	6000	350.000	1950	179,50
<b>TOTALES</b>		<b>6000</b>	<b>350.000</b>	<b>1950</b>	<b>179.50</b>

Fuente: esta investigación.

Tabla 37. Valor unitario Ex - Works (En fabrica)

Producto	60 kg=Bulto
café excelso	350.000
café supremo	350.000
<b>Total</b>	<b>700.000</b>

Fuente: esta investigación.

<sup>89</sup> Biblioteca virtual. comunidad virtual literaria [En línea]. [http://www.proexport.gov.co/acceso a mercados](http://www.proexport.gov.co/acceso_a_mercados). [Citado el 25 de Septiembre de 2010]

a. Termino de Venta. Esta exportación se hará con base al Incoterm FOB. Buenaventura.

b. Condiciones de Pago. Para la realización de esta exportación, se requiere que el comprador obtenga una carta de crédito que respalde el pago de la exportación.

c. Tiempo de Entrega. Se estima un tiempo de entrega aproximado de 18 días, teniendo en cuenta que el transito del medio marítimo es desde la Sociedad Regional Portuaria de Buenaventura (S.R.P.B) hasta el puerto de Nueva York en N.Y Estados Unidos y su tránsito tarda 15 días.

- **Lugares de paso.**

Cuadro 6. Lugares de paso de la mercancía a transportar

<b>País exportador</b>	Colombia
<b>Lugar de producción</b>	Pasto - Nariño
<b>Lugar de embarque internacional</b>	Buenaventura SRPB
<b>Lugar de desembarque internacional</b>	Puerto N.Y Nueva York City
<b>País Importador</b>	Estados Unidos Nueva York N.Y
<b>Ruta a seguir</b>	Planta de Pcc Nariño Café Expot S.C.I Ltda. Vía Panamericana Buenaventura TCI Puerto Internacional de Buenaventura puerto Internacional de Nueva York.

Fuente: esta investigación.

- **Costo de transporte de la exportación.** La naturaleza y tipo de producto a exportar exige que el transporte se haga directamente vía terrestre hasta la ciudad de Buenaventura en tractocamión utilizando contenedor de 40 Pies.

Tabla 38. Costo de transporte de la exportación Pasto – Buenaventura

Trayecto Pasto-Buenaventura	USD \$ 25 * TN
420 TN/volumen * 25 USD	USD \$ 10500

Fuente: Transporte y Comercio Internacional S.A TCI.

**a. Tarifas de transporte marítimo**

Tabla 39. Tarifas de transporte de Buenaventura Colombia - Nueva York- Estados Unidos

Frecuencia	Tarifa	Equipo	Tonelada	Tiempo
Buenaventura-New York	2000 USD Normal	Contenedor de 40"	35 TN	12 Días
	Fuel Surcharge (FS)			
	500 USD	Contenedor de 40"	35 TN	
	Tarifa plena			
	2500 USD	Contenedor de 40"	35 TN	

Fuente: Naviera Evergreen Corp.- Global Shopping Agencies S.A.- Tel. (571) 3451800 Bogota Colombia. [www.Evergreen-Marine.com/](http://www.Evergreen-Marine.com/) E-mail [ooamgt @gsacol.com](mailto:ooamgt@gsacol.com)

## 4. FASE TERCERA: PUESTA EN MARCHA DEL PLAN EXPORTADOR

### 4.1 OBJETIVOS PLAN DE ACCIÓN

4.1.1 Objetivo general. Penetrar el mercado de Estados Unidos con el producto Café Verde específicamente, Café Crudo o no tostado comprendido en la partida arancelaria 09.01.11.90.00; a partir del segundo semestre del 2010, focalizándose al segmento de las compañías tostadoras de Café más importantes de la ciudad de Nueva York, cuyas preferencias se centran en el cuerpo mediano del grano, así mismo como su alto nivel de acidez y calidad.

#### 4.1.2 Objetivos específicos.

- Delinear actividades con el fin de que la empresa Nariño Café Export S.C.I Ltda. se fortalezca y mejore su capacidad productiva.
- Establecer el presupuesto necesario con miras de ejecutar el Plan Exportador de Café Verde no tostado hacia el mercado de Nueva York en los Estados Unidos.
- Desarrollar estrategias que permitan a Nariño Café Export S.C.I Ltda. incursionar y permanecer con éxito en los mercados externos.

### 4.2 DESARROLLO DEL PLAN DE ACCIÓN

#### 4.2.1 Determinación de productos a exportar

**Productos seleccionados:** café verde no tostado

**Motivo de la selección:** el producto seleccionado es un café de origen nariñense, café de variedad 80% caturra y 20% Colombia. Detrás de su taza de café, existe un elaborado e interesante proceso: es cultivado a 1700 metros sobre el nivel del mar, cosechado a mano, lavado con agua pura de manantial y secado al sol. Su taza se caracteriza por alta acidez, cuerpo medio y un inconfundible sabor y aroma. Perfecto para preparaciones EUROPA y UGQ.

Tabla 40. Posición arancelaria

PRODUCTOS	POSICIÓN ARANCELARIA
Café Verde no Tostado	09.01.90.11.00

Fuente: Arancel armonizado de Colombia.

4.2.2 Tiempo de desarrollo del plan. El tiempo proyectado para la ejecución del Plan Exportador de Café Verde no Tostado para Nariño Café Export S.C.I, es aproximadamente dos (2) años, que comenzara a partir del segundo semestre del 2010 con la finalidad de aprovechar las temporadas de compra de este tipo de productos agroindustriales (verano, otoño, invierno y primavera).

4.2.3 Determinación de mercados. Mercado objetivo (Estados Unidos): Estados Unidos es por tamaño geográfico y económico una de las economías más avanzadas a nivel mundial, la renta de los norteamericanos, especialmente la de Nueva York (N.Y) ,así como la importante propensión a importar que tiene esta economía haciendo de este mercado, un componente fundamental para cualquier empresa colombiana que quiera competir a largo plazo en este, uno de los mercados internacionales más importantes del mundo. Las posibilidades de este mercado son muy favorables y se encuentran enmarcadas en acuerdos comerciales signados con Colombia.

4.2.4 Importador en Estados Unidos. El importador en Estados Unidos primordialmente en Nueva York (N.Y) serán las empresas Tostadoras:  
**MERCON COFFEE CORP.**

Dirección: 2 Hudson Place, Floor 8  
New York, New York, 07030, USA.  
Tel: (201) 418-5500  
Web Site: <http://www.merconcoffee.com/>  
[info@merconcoffee.com](mailto:info@merconcoffee.com)



**Quienes son:** Mercon está entre los principales distribuidores internacionales de café verde. Suministra café tostado y a industrias de comercialización en el Norte de América, Europa, Asia y Latino América.

**ATLANTIC SPECIALTY COFFEE, INC**

Contacto: Allen Sasaki  
Dirección: 23785 Cabot Blvd. #309  
Hayward, N.Y, 94545 USA  
TEL: 510-780-1110  
Web Site: <http://www.atlanticspecialtycoffee.com/index.htm>



**Quiénes son:** Localizado en la Bahía de New York, es uno de los más recientes miembros del grupo de Café ECOM.

### 4.3 ESTRATEGIAS

#### 4.3.1 Matriz de posición estratégica y evaluación de acción (PEYEA).

**Metodología:** la matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA), se compone de cuatro cuadrantes los cuales indican si una estrategia es agresiva, conservadora, defensiva o competitiva le es más adecuada para una empresa.

Los ejes de esta matriz representan dos dimensiones internas (fuerzas financieras [FF] y ventaja competitiva [VC] y dos dimensiones externas (estabilidad del ambiente [EA] y fuerza de la industria [FI]). Estos cuatro factores son las cuatro determinantes más importantes de la posición estratégica de la organización.

Dependiendo del tipo de organización, numerosas variables podrían constituir cada una de las dimensiones representadas en los ejes de la matriz PEYEA. La matriz PEYEA, se debe preparar para la organización particular que se esté considerando y se debe basar, en la medida de lo posible, en información a base de datos.

Para preparar la matriz PEYEA se debe seleccionar una serie de variables que incluyan la fuerza financiera (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad del ambiente (EA) y la fuerza de la industria (FI). Posteriormente se adjudica un valor numérico de +1 (peor) a +6 (mejor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones FF y FI y se le asigna un valor numérico de -1 (mejor) -6 (peor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones VC, EA. Paso siguiente se calculan las calificaciones promedio de FF, VC, EA, y FI sumando los valores dados a las variables de cada dimensión dividiéndolas entre la cantidad de variables incluidas en la dimensión respectiva y se escriben las calificaciones promedio de FF, VC, EA, y FI en el eje correspondiente de la matriz PEYEA.

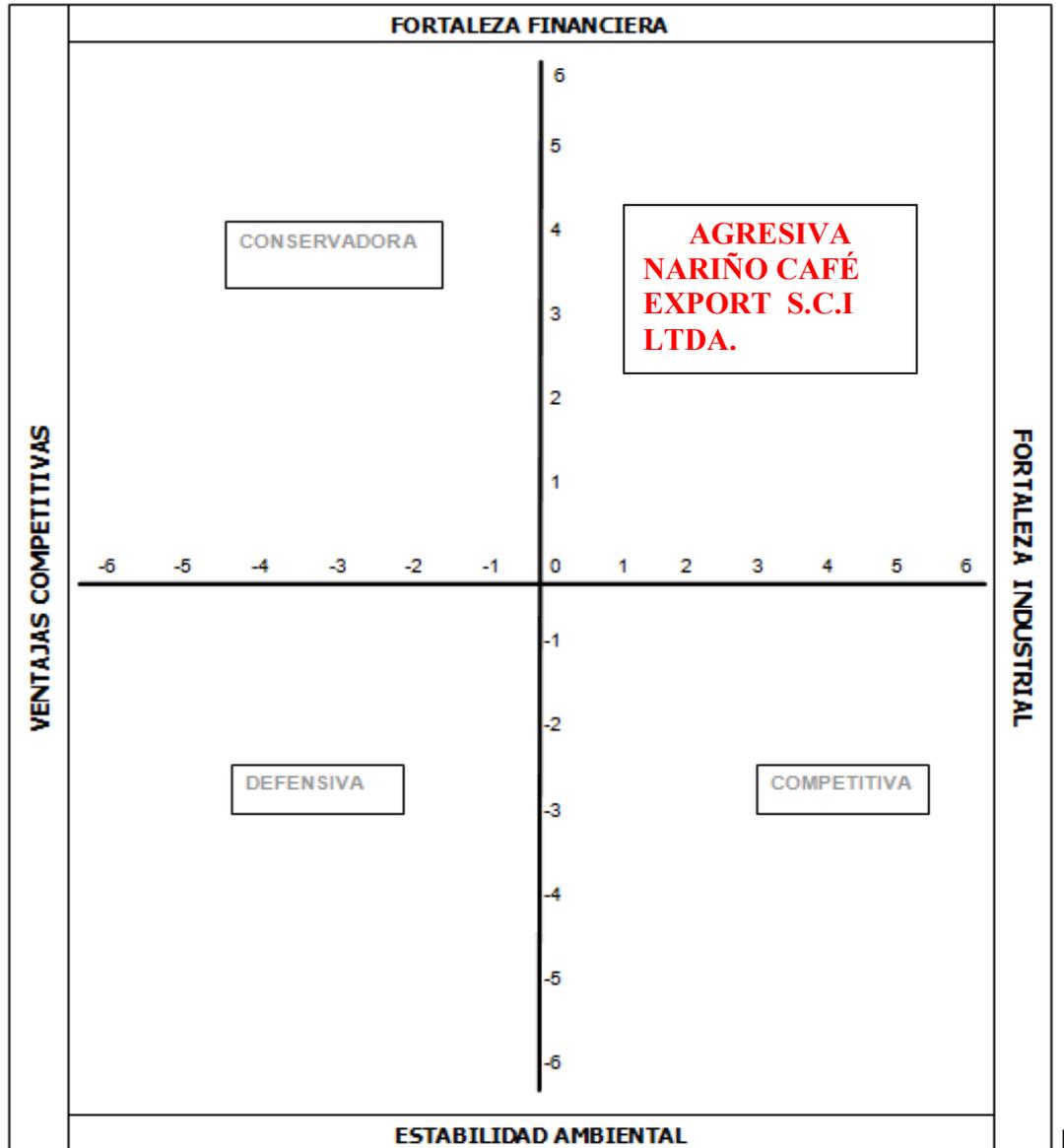
Como último paso se suman las dos calificaciones del eje x, se escribe el punto resultante en X, se suma las dos calificaciones del eje Y. Y se registra la intersección del nuevo punto XY. El vector resultante revelará el tipo de la estrategia recomendable para la organización agresiva, competitiva, defensiva o conservadora.

Tabla 41. Matriz de posición estratégica y evaluación de acción. (PEYEA)

Factores PEYEA	Calificaciones
<b>Fuerza financiera</b>	
Rentabilidad	4
Liquidez	5
Endeudamiento	5
Nivel de inventarios	3
Cuentas por pagar	3
	20
<b>Fuerza de la industria</b>	
Tasa de crecimiento del sector	5
Barreras de entrada	5
Sustitución de productos	3,5
Índices de productividad	5
Know How	4
	22,5
<b>Ventaja competitiva</b>	
Participación en el mercado	-1
Marca	-1
Diseño	-1
Precio	-2
Servicio	-2
Canales de distribución	-1
Calidad	-1
control sobre proveedores y distribuidores	-1
	-10
<b>Estabilidad Ambiental</b>	
Entorno económico	-2
Seguridad a la inversión	-3
Estabilidad política	-2
Estabilidad jurídica	-2
Infraestructura de comercio exterior	-1
Sistema de comunicaciones	-2
Competitividad de los puertos	-3
Competitividad de los aeropuertos	-3
Seguridad en todos los niveles	-3
	-21
<b>Promedio EA</b>	-2,3
<b>Promedio FI</b>	4,5
<b>Promedio VC</b>	-1,7
<b>Promedio FF</b>	4
<b>Eje X = VC + FI</b>	2,8
<b>Eje Y = EA + FF</b>	1,7

Fuente: esta investigación.

Figura 15. Matriz Peyea



Fuente: esta investigación.

La empresa Nariño Café Export S.C.I Ltda., se encuentra ubicada en el vector direccional del cuadrante agresivo de la matriz PEYEA por lo tanto la empresa está en magnífica posición para usar sus fuerzas internas a efecto de (1) aprovechar las oportunidades externas, (2) superar las debilidades internas y (3) evitar las amenazas externas. Por lo tanto, la penetración en el mercado, el desarrollo del mercado, el desarrollo del producto, la integración hacia atrás, la

integración hacia delante, la integración horizontal, la diversificación en conglomerados, la diversificación concéntrica, la diversificación horizontal o una estrategia combinada resultan viables, dependiendo de las circunstancias específicas que enfrente la empresa.

Frente a esto la empresa esta en condiciones de liquidez y posee una formidable ventaja competitiva que a la postre le permiten aumentar notoriamente sus exportaciones. Esto aunado al crecimiento de la industria y al desarrollo de un favorable escenario ambiental.

4.3.2 Estrategias dirigidas a la empresa Nariño Café Export S.C.I Ltda. Con miras a ejecutar su Plan Exportador de Café Verde no Tostado hacia el mercado de Nueva York en los Estados Unidos deberá implementar las siguientes estrategias:

Tabla 42. Estrategias dirigidas a la empresa Nariño Café Export S.C.I Ltda.

ESTRATEGIA	QUIEN	TÁCTICAS	DONDE	PRESUPUESTO
<b>E1.</b> Implementar el Departamentos de Comercio Exterior.	<b>Gerencia</b>	Reestructurando la empresa para dotarla de una nueva imagen y posicionamiento estratégico.	Empresa Nariño Café Export S.C.I.	\$9.000.000
<b>E2.</b> Posicionar la imagen de la empresa, Empresa Nariño Café Export S.C.I. ante sus clientes actuales y potenciales a nivel nacional e internacional, creando así fidelidad por los productos comercializados por esta empresa.	<b>Departamento de Ventas y Comercialización</b>	Generando un sistema eficiente de respuesta a los correos dirigidos Empresa Nariño Café Export S.C.I. Realizando una auditoria de marketing con los clientes que consiste en llamarlos e indagar por el grado de satisfacción del producto Café Verde y Café tostado en grano.	Empresa Nariño Café Export S.C.I.	\$ 2.500.000
<b>E3.</b> Incrementar la capacidad productiva de la planta trilladora de la empresa, gestionando créditos para invertir en maquinaria, capacitación de nuevo talento humanos, con la finalidad de atender suficiente y oportunamente los mercados internacionales que demanden este tipo de productos agroindustriales.	<b>Gerencia</b>	Adquisición de maquinaria y equipo, ampliación de la planta física y nuevo talento humano, con la inversión de capital.  Iniciando una reestructuración de Nariño Café Export S.C.I. considerando las nuevas corrientes administrativas.	Planta trilladora de la empresa Nariño Café Export S.C.I Ltda.	\$ 45.000.000
<b>E4.</b> Alcanzar mayor eficiencia en manejo de inventario y stock.	<b>Planta Trilladora de la Empresa Nariño Café Export S.C.I – Bodega.</b>  <b>Fincas Afiliadas a la Empresa</b>	Implementando un sistema de codificación de inventario.  Capacitando a las personas encargadas de esta área.  Controlando el Stock y unidades mínimas Mensuales.	Empresa Nariño Café Export S.C.I.	\$3.500.000

(Continuación tabla 42)

ESTRATEGIA	QUIEN	TÁCTICAS	DONDE	PRESUPUESTO
<b>E5.</b> Crear sentido de pertenencia de los empleados de la planta trilladora de Nariño Café Export S.C.I. hacia la empresa que incremente la eficiencia productiva.	<b>Áreas de la empresa Nariño Café Export S.C.I Ltda.</b>	Manteniendo motivado al personal para generar trabajo productivo, a través de la implementación de incentivos (premio para el operario del mes)	Empresa Nariño Café Export S.C.I.	\$1.200.000
<b>E6.</b> Continuar con el sistema de Calidad del Café Verde e implementar el Seis Sigma, con miras a incrementar la ventaja competitiva de la empresa.	<b>Gerencia</b>	Cumpliendo con los requisitos establecidos por las entidades certificadoras FEDERACAFE-CENICAFE-SICA-FDA en auditorias posteriores.  Implementando el logotipo del Sello sobre el producto certificado, así como en el empaque.	Planta trilladora de la empresa Nariño Café Export S.C.I.- Bodega de la empresa.	\$20.000.000

Fuente: esta investigación.

4.3.3 Estrategias dirigidas al producto. La estrategia de la empresa en cuanto al producto café verde no tostado es continuar con la calidad del producto como en el incremento de producción de sacos que brinde más oferta exportable a los clientes foráneos, así mismo como mejores y variadas opciones de compra.

Tabla 43. Estrategias dirigidas al producto

ESTRATEGIA	QUIÉN	TÁCTICA	DONDE	PPTO
<b>P1.</b> Garantizar que el producto llegue en óptimas condiciones, conservando sus características organolépticas al puerto de destino, creando una buena imagen del producto de Nariño Café Export S.C.I Ltda.	<b>Planta trilladora y entidades especializadas en diseños y técnicas de empaque y embalaje de Café Verde.</b>	Contando con la ayuda de diseñadores industriales capacitados en técnicas de empaque para productos agroindustriales, que capaciten al personal dedicado a esta tarea, así como al nuevo personal que se pueda vincularse a la empresa.	Planta trilladora Nariño Café Export S.C.I Ltda.- Bodega de la Empresa.	\$2000.000
<b>P2.</b> Diseñar pictogramas que se ajusten a las exigencias del mercado foráneo.	<b>Gerente Administrativo.</b>	Brindando información de interés en el idioma inglés respecto al manipuleo y conservación del producto.	Nariño Café Export S.C.I Ltda	\$ 1.000.000
<b>P3.</b> Implementar un sistema de gestión de calidad en cada proceso de la planta trilladora.	<b>Planta trilladora Nariño Café Export S.C.I - Gerente de Calidad.</b>	Cumpliendo con los requisitos mínimos de normas de calidad para la exportación de Café Verde Normas Internacionales ISO 3509- ISO 1447 y NTC 3314	Empresa Nariño Café Export S.C.I Ltda.- Bodega de la Empresa.	\$5000.000

Fuente: esta investigación.

#### 4.3.4 Estrategias dirigidas al mercado.

Cuadro 7. Matriz del consumidor y mezcla de mercadeo

DIMENSION CONSUMIDOR	PRECIO	PRODUCTO	PROMOCION	PLAZA
<b>DIMENSION ECONOMICA</b>	Estados Unidos por su tamaño geográfico y económico es una de las economías más avanzadas a nivel mundial la renta per capita de los americanos, especialmente la de Nueva York 43.000 USD está por encima de ciudades como Londres, Tokio o Paris, así mismo como la alta propensión a consumir Café en diferentes estilos de consumo.	El Café es una bebida esencial como elemento de consumo masivo en los hogares y sitios públicos de los americanos, por lo cual es una bebida popular que nunca pasara de moda, sino por el contrario se encuentra en constante crecimiento con tendencias al consumo de cafés especiales como los gourmet, orgánicos y sostenibles.	El producto será comercializado a través de ferias, misiones comerciales y eventos de fomento a las exportaciones que por lo general en Estados Unidos se realizan anualmente en los meses de de Abril a Junio, para informar a las Empresas tostadoras y al público en general de las nuevas tendencias del consumo de Café.	Se ha observado que en las grandes urbes de los Estado Unidos y especial en Nueva York City hay un alto incremento en el consumo de café en sitios como casas de café o Bares donde la gente Navega en Internet y puede tomarse un café tipo gourmet, capuchino o de mezclas espaciales mientras otros juegan o adquieren otros servicios.
<b>DIMENSION DEMOGRAFICA</b>	Para la masificación del consumo entre las empresas tostadoras, el precio final del saco de café Verde se considera que es competitivo en el mercado Estadounidense ya que es un producto que se caracteriza por su alta acidez, cuerpo mediano, y un inconfundible sabor y aroma perfecto para preparaciones EUROPA y UGQ.	Los sacos de café pueden ser adquiridos por todo tipo de empresas tostadoras que se orienten por la búsqueda de calidad, esto sin importar la prima adicional que se deba pagar por café de excelente calidad cultivado en los mejores suelos de los andes colombianos.	El Café de Nariño Café Export S.C.I Ltda.; será comercializado inicialmente en Nueva York que por ser el principal centro económico, comercial y financiero esto a su vez puede facilitar las operaciones de distribución y cobertura promocional para en un mediano plazo del proceso exportador expandirse a otros estados como mercados alternativos.	Las empresas tostadoras realizan sus compras a grandes compañías importadoras de Café no Tostado de Centroamérica y el Caribe, África y Suramérica o grandes cadenas comerciales, mercados institucionales, brokers o agentes, por eso se puede afirmar que las posibilidades de cobertura del café son muy importantes.

(Continuación cuadro7)

DIMENSION CONSUMIDOR	PRECIO	PRODUCTO	PROMOCION	PLAZA
<b>DIMENSIÓN ANTROPOLÓGICA</b>	<p>Previo a la compra las compañías tostadoras Estadounidenses identifican las características organolépticas del producto lo valoran y comparan con Café importado de otras regiones. Las preferencias se rigen exclusivamente por la calidad.</p> <p>El precio por libra de Café, aunque sea un elemento importante, no es el principal en la decisión de compra, pues las compañías tostadoras, están más interesadas en la procedencia, el proceso del cultivo de café y lo que se esconde detrás de cada saco.</p>	<p>El café verde va empacado en sacos de iraca de 70 kg. con medidas de 80cms*24cms*70 cms medidas que son aceptadas por el mercado Estadounidense. Se pretende en un mediano plazo incursionar con sacos de polietileno que conserve aun mas las condiciones organolépticas del producto</p>	<p>La presentación del saco de café será original, donde lleva un diseño alusivo a su marca "NARIÑO MOUNTAIN", colores llamativos y pulcritud acorde con las disposiciones ambientales que exige el mercado de los Estados Unidos en cuanto los requisitos de empaque y embalaje.</p> <p>La disposición del producto en el punto de venta será muy llamativa y proporcionará información al cliente sobre los atributos del producto.</p>	<p>Los sacos de Café serán distribuidos y comercializados en grandes compañías tostadoras de la ciudad de Nueva York o en ferias especializadas de Café con la ayuda de un intermediario y para el mejoramiento de la actividad promocional se trabajara con catálogos virtuales en la web, muestras comerciales portafolios de productos y servicios, en lo posible se pretende informar a los clientes acerca del producto, su origen, sus características y atributos organolépticos más importantes del producto.</p>
<b>DIMENSION CULTURAL</b>	<p>La actitud de compra del consumidor Americano demuestra ser poco reflexivo en el precio de los productos que busca, por lo general se consume productos acorde con las estaciones, por ejemplo: en verano se incrementa el consumo de mezclas de café helado, el clima incrementa el consumo.</p>	<p>El café goza de gran aceptación social por ser una de las bebidas más populares del mundo después del agua, pues se considera el combustible del mundo intelectual con más de 400 billones de tazas consumidas al año.</p>	<p>Las diferentes estrategias promocionales se harán principalmente con la colaboración y participación del intermediario en el país de destino (Estados Unidos). Se busca llegar con un buen sistema de comunicación de las características del producto.</p>	<p>Las Estadounidenses son muy fieles y leales a sus proveedores, de cierta forma se dirigen a un comercializador por tradición y la atención y servicio que se les brinda, por eso siempre buscan al mejor y que tenga gran variedad de líneas de productos para realizar de una vez todas sus compras.</p>

Fuente: esta investigación.

4.3.5 Estrategias dirigidas al precio. Nariño Café Export S.C.I focaliza la estrategia del precio consistente en ofrecer un producto de excelente calidad, con valor agregado, a un precio competitivo.

Tabla 44. Estrategias dirigidas al precio

ESTRATEGIA	QUIÉN	TÁCTICA	DONDE	PRESUPUESTO
PR1.Ofrecer a las tostadoras Estadounidenses sacos de Café verde a precios competitivos.	Área Financiera, Departamento de Comercio Exterior.	Realizando una inteligencia comercial respecto a precios ofrecidos por la competencia de otros países productores de Centroamérica, África y Asia en ese mercado, con el objetivo de reestructurar la forma de calcular los costos del producto y más aun en costos de transporte internacional con destino al mercado norteamericano.	Nariño Café Export SCI Ltda.	\$ 2.000.000

Fuente: esta investigación.

4.3.6 Dirigidas a la promoción. Implementar herramientas de promoción que permitan vislumbrar los productos de la empresa y sus características organolépticas.

Tabla 45. Estrategias dirigidas a la promoción

ESTRATEGIA	QUIÉN	TÁCTICA	DONDE	PRESUPUESTO
PRM1.Establecer un impacto positivo y una actitud favorable en el segmento objetivo.	<b>Departamento de Ventas</b> <b>Empresas de Publicidad</b>	Elaboración de portafolio de productos y servicios y elaboración de un sitio Web.  Selección de medios de comunicación más apropiados para difundir el Café Verde al segmento al cual se dirige.	Empresa Nariño Café Export S.C.I Ltda.	3000.000
ESTRATEGIA	QUIÉN	TÁCTICA	DONDE	PRESUPUESTO

Continuación (tabla 45)

<b>PRM2.</b> Identificar los clientes en el estado de Nueva York. ( Empresas Tostadoras)	<b>Departamento de Exportación- Departamento de Comercialización</b>	Gestión de contactos a través de E-mail, Web, teléfono, fax, catálogos, muestras comerciales	Empresa Nariño Café Export S.C.l Ltda.- Tostadoras Estado de Nueva York.	1500.000
<b>PRM3.</b> Participar en eventos y ferias que promueven las exportaciones comerciales del sector a nivel nacional e internacional	<b>Gerencia</b>	Desplazarse a ferias en busca de contactos con distribuidores-intermediarios y clientes potenciales mantener contacto con CCP-Zeiky, Dpto. Comercio y RI CCP	Ferias del sector Cafetero en Colombia y Estados Unidos.	7000.000

Fuente: esta investigación.

4.3.7 Estrategias dirigidas a la distribución. Operar adaptándose a las exigencias de las tostadoras con el objetivo de satisfacer las necesidades y expectativas permitiendo de esa forma asegurar una recompra.

Tabla 46. Estrategias dirigidas a la distribución

<b>ESTRATEGIA</b>	<b>QUIÉN</b>	<b>TÁCTICA</b>	<b>DONDE</b>	<b>PRESUPUESTO</b>
<b>D1.</b> Establecer Alianzas estratégicas con un distribuidor, o agente comercial que permita agilizar las ventas del café verde en la ciudad de Nueva York.	Gerencia	Creando un acercamiento y una comunicación directa con el importador en el Estado de Nueva York N.Y.	Estado de Nueva York N.Y. Estados Unidos.	\$ 3.000.000

Fuente: esta investigación.

#### 4.4 METAS DE EXPORTACIÓN AL MERCADO OBJETIVO

La Empresa Nariño Café Export S.C.I tiene como meta fundamental la realización de la exportación, partiendo de su capacidad productiva y con miras a cumplir con los pedidos que se obtengan. La empresa negociara bajo el INCOTERM FOB.

Tabla 47. Metas de exportación al mercado estadounidense

MERCADO	PRODUCTO	AÑOS	CANT/ SACOS	NRO CONTEN.	VALOR UNIT USD/LIBRA	VALOR USD /SACOS	VALOR EN PESOS/SACOS
ESTADOS UNIDOS	CAFÉ VERDE	2011	6000	12	1.98	277.2	551350.8
		2012	6600	14	2.05	287	570843
		2013	7220	15	2.1	294	584766

Fuente: esta investigación.

#### 4.5 PARTICIPACIÓN EN FERIAS

Nariño Café Export S.C.I Ltda., implementara como política fundamental de promoción y ventas la participación activa en ferias altamente especializadas con el fin de establecer contactos comerciales, dar a conocer el portafolio de productos y servicios manejado en la actualidad.

Tabla 48. Ferias a nivel nacional

LUGAR	FERIA	SECTOR	FECHA
<b>Manizales Caldas</b>	Feria de Café Especiales	Café	Enero 15-19
<b>Pereira Risaralda</b>	Salón Internacional Café	Café	Marzo 15-19

Fuente: Agenda general de ferias de café en Colombia.

#### 4.6 PRINCIPALES FERIAS DEL SECTOR DEL CAFÉ

Cuadro 8. Principales ferias del café en los Estados Unidos

<b>FERIA</b>	<b>PERFIL DEL EVENTO</b>
<b>SCAA Anaheim, California.</b>	Exposición café tostado y de especialidad.
<b>FANCY FOOD EXPO New York, NY</b>	Exposición de Café Verde Auténtico, No tradicionales y Gourmet.
<b>EXPO COMIDA LATINA Los Ángeles, California.</b>	Exposición de Café Verde y No tradicionales.
<b>EXPO CAFÉ Y GOURMET Atlanta, Georgia.</b>	Exposición y desarrollo de capacidades café, gourmet y productos orgánicos.
<b>BIOFACH EUA Boston, Massachusetts.</b>	Exposición productos orgánicos y naturales.

Fuente: Agenda general de promoción comercial disponible

#### 4.7 PRINCIPALES ACCIONES A EJECUTAR Y PRESUPUESTO (Ver tabla 47)

#### 4.8 PRESUPUESTO DE LAS ACCIONES A EJECUTAR

Tabla 49. Actividades o acciones a ejecutar

PRESUPUESTO PLAN DE ACCION EMPRESA NARIÑO CAFÉ EXPORT SCI LTDA				
ESTRATEGIA	QUIEN	TACTICA	PPTO \$	PPTO USD
<b>E1.</b> Implementar el Dpto. de Comercio Exterior	Gerencia	Reestructurando la Empresa	9000000	4500
<b>E2.</b> Posicionar la Imagen de la Empresa	Dpto. de Ventas y Comercialización	Sistema Eficiente de Respuestas	2500000	1250
<b>E3.</b> Incrementar la capacidad productiva De la Planta Productora.	Gerencia	Adquisición de Maquinaria y Equipo,	45000000	22500
<b>E4.</b> Alcanzar Mayor Manejo de inventario y Stock	Planta Trilladora de la Empresa	Implementando un Sistema de Codificación	3500000	1750
<b>E5.</b> Crear Sentido de Pertenencia Hacia la Empresa	Áreas de la empresa	Manteniendo Motivado al Personal	1200000	600
<b>E6.</b> Continuar con el Sistema de Calidad del Café Verde	Gerencia	Cumpliendo con los Requisitos de Calidad	20000000	10000
<b>P1.</b> Garantizar que el Producto Llegue en Optimas Condiciones al Destino	Planta Trilladora de la Empresa	Nuevas Técnicas de Empaque y Embalaje	2000000	1000
<b>P2.</b> Diseño de Pictogramas	Gerente Administrativo	Brindando Información del Producto en Ingles	1000000	500
<b>P3.</b> Implementar un sistema de Gestión de Calidad	Planta Trilladora de la Empresa	Cumpliendo con los Requisitos de Calidad	5000000	2500
<b>P1.</b> Ofrecer el Producto en los Estados Unidos	Área Financiera-Dpto. de Comercio Ext.	Realizando una Inteligencia Comercial	2000000	1000
<b>PRM1.</b> Establecer un Impacto Positivo	Dpto. de ventas-Empresas de Publicidad	Elaboración Portafolios-Catálogos Pagina Web	3000000	1500
<b>PRM2.</b> Identificar los Clientes en N.Y	Dpto. Comercio Exterior- Dpto. Comercialización	Gestión de contactos	1500000	750
<b>PRM3.</b> Participar en Ferias y Eventos	Gerencia	Desplazarse a Ferias	7000000	3500
<b>D1.</b> Establecer Alianzas Estratégicas en EE.UU	Gerencia	Creando una Comunicación Directa	3000000	1500
<b>TOTAL</b>			<b>105700000</b>	<b>52850</b>

Fuente: esta investigación.

#### 4.9 FINANCIACIÓN Y REQUERIMIENTOS DE CRÉDITO

Para ejecutar las estrategias del plan de acción del primer año la empresa Nariño Café Export S.C.I Ltda.; necesita 52850 dólares los cual en moneda nacional representa 105.700.000, recursos que serán financiados por la empresa en un 60% y los 40% restantes accediendo a créditos financieros con una entidad bancaria como Bancolombia o Expopyme.

## CONCLUSIONES

El siglo XXI es un periodo de globalización donde las empresas deben buscar nuevos mercados para distribuir sus productos y enfocarse en dar valor agregado a sus procesos con el fin de posicionarse en mercados nacionales e internacionales. Por tal razón Nariño Café Export S.C.I Ltda., decidió realizar el plan de exportación para la comercialización internacional de café verde en Nueva York Estados Unidos dando de esa manera excelentes resultados para las proyecciones y el futuro de la empresa.

Luego del desarrollo del plan exportador de café verde se concluye que la empresa Nariño Café Export S.C.I Ltda., tiene un producto de excelente calidad, ofreciendo una taza con excelentes propiedades en sabor y aroma el cual es apetecido en Estados Unidos y tiene gran potencial para ingresar a cualquier mercado a nivel mundial.

Nariño Café Export S.C.I Ltda., actualmente se cataloga como una empresa joven en proceso de expansión, por lo tanto sus índices de exportación no darían para abastecer grandes mercados, por lo tanto se comenzara a adelantar negociaciones con pequeños importadores y comercializadores con el fin de abastecer pequeñas tostadoras de la Ciudad de Nueva York de esta forma el producto podrá ingresar al mercado estado unidense para darse a conocer y posicionarse, incrementando sus ventas y dando la posibilidad de crecimiento al negocio en Colombia entre un 15% a 20% al año y al mismo tiempo la empresa irá creciendo a nivel de extensión exportación penetrando el mercado a una velocidad proporcional a la capacidad de la empresa. Los procesos limpios llevados a cabo por la Empresa Nariño Café Export Ltda., en el cultivo y en la planta trilladora hacen catalogar el producto como orgánico, el cual es recogido por campesinos y de gran valor social en países tercermundistas como es Colombia, lo cual lo hace de gran demanda a nivel mundial y puede ser comercializado a un mejor precio.

Gracias a los acuerdos comerciales que ha suscrito Colombia con muchos países y organizaciones del mundo y a su ubicación estratégica, con acceso a dos océanos y situada en la mitad geográfica del continente americano, el departamento de Nariño cuenta con enormes facilidades para acceder a los diferentes mercados de la región y del mundo.

La prórroga del ATPDEA y la entrada en vigencia del TLC Colombia - Estados Unidos representa una ventana favorable para el ingreso del producto de la empresa Nariño Café Export S.C.I LTDA que se encuentran negociados con 0% arancel consolidando así las Preferencia Arancelarias Andinas de las que ya tenía acceso Colombia con este país.

## RECOMENDACIONES

Conocer el mercado seleccionado y sus potenciales clientes, es importante para el éxito del proceso de exportación y el desarrollo de una estrategia adecuada de penetración y participación en ellos. Pretender que los mercados son iguales entre sí es un error, pueden tener singulares características y diferencias importantes que es fundamental conocer. Un buen momento para visitar los mercados seleccionados será coincidiendo con ferias comerciales especializadas en el sector.

La primera impresión es muy importante para la mayoría de los compradores extranjeros sobre todo los estadounidenses, por ello juegan un rol importante la información inicial que pueda aportar la empresa Nariño Café Export SCI Ltda sobre sus productos, a través de fotografías, catálogos y pagina web que deben venir en (Inglés, francés y español). En Estados Unidos todo se programa con antelación, por eso las compras se efectúan meses antes y las tendencias se trabajan por temporadas que coinciden con las estaciones.

Dado que la exportación no es más que el resultado de una estrategia de internacionalización, el departamento de exportación, es un instrumento que lleva a cabo todas las labores inherentes al marketing internacional. Por ello que Nariño Café Export S.C.l Ltda, precisa la creación de un departamento de exportación que cuente con una estructura humana de fines muy concretos que le permitan llevar a cabo todas las tareas que generen las operaciones de su incursión en el exterior, garantizando así su presencia continuada en los distintos mercados internacionales.

La tendencia mundial hacia la globalización de los mercados y la estrategia nacional para duplicar exportaciones, hace indispensable que Nariño Café Export SCI Ltda, continúe con el sistema de calidad para cumplir con las exigencias del mercado internacional.

La empresa debe llevar a cabo las estrategias planteadas haciendo uso del endomarketing motivando al cliente interno para participar activamente en sus actividades con miras a enfrentar su proceso de exportación en el mercado.

## BIBLIOGRAFÍA

- CARDONA PASTOR, Francisco, Manual del Transportista. Editorial Díaz De Santos SÁ., 2005 482 p.
- CÁRDENAS GUTIÉRREZ, Jorge, La Política Cafetera Colombiana. 1963-2002, Fondo Cultural Cafetero, 2007. 527 p.
- LONG Douglas. Logística Internacional, México D.F., Editorial Limusa S.A., 2006. 474 p.
- ICONTEC. Compendio tesis y otros trabajos de grado. Quinta actualización. Bogotá: Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC), 2002.
- MONTENEGRO, Santiago. La participación de Colombia en el mercado mundial del café. Bogotá. Universidad de los Andes, Centro de Estudios sobre Desarrollo Económico, 1998.
- NIETO ARTETA, Luís Eduardo. El café en la sociedad colombiana. Bogotá: El Ancora Editores, 1997. 180 p.
- PIZANO, Diego. Producción de café en Colombia. Bogotá: Fedesarrollo, Fondo Cultural Cafetero, 1991.
- REBOLLEDO ERAZO, Iván D. y VENTO BETANCOURT, Luís A. Propuesta de Agroindustrialización del Proceso de beneficio de café en el Municipio de la Unión Nariño de acuerdo con las características de calidad esperadas por el cliente a nivel internacional. Bogota: Universidad Javeriana, 2004. 120 p.
- RESTREPO S, Juan Camilo. Los Ocho Retos de la Caficultora Colombiana. En: Economía Colombiana. Vol. 320. (ene-mar, 2007). 101 p.
- TOBON BOTERO Néstor. Revista Cafetera de Colombia publicación FNC.
- RUIBAL HANDABAKA, Alberto. Gestión Logística de la Distribución Física Internacional. Bogotá: Norma, 1994. 180 p.

# ANEXOS

Anexo A. Exportaciones de café verde de las 12 principales empresas de Colombia

<b>EXPORTADOR</b>	<b>TOTAL SACOS DE 60 KL</b>
CARCAFE C.I	2.307.174
SKN CARIBE CAFÉ	797.008
SOCIEDAD EXPORTADORA CAFÉ	702.005
C.I COMPAÑIA AGRICOLA DE CAFÉ	538.203
C.I RACAFE	406.384
LAUMAYER Y CIA	314.725
EMPRESAS DE NARIÑO	235.569
MAXIMO EXPORT CAFÉ	216.635
VILLEGAS Y CIA	215.207
SOCIEDAD DE COMERCIALIZACION	188.820
C.I ECOCAFE	158.280
ALEJANDRO QUICENO TRIANA	144.675
<b>TOTAL TOP 12</b>	<b>6.224.683</b>
<b>TOTAL EXPORTACIONES</b>	<b>7.270.878</b>
<b>FNC</b>	<b>1.949.421</b>
<b>TOTAL SACOS EXPORTADOS</b>	<b>9.220.299</b>

Fuente: Organización Internacional Café (OIC).

Anexo B. Cotización internacional de café colombiano (dólar/libra)

	2007	2008	2009	2010p.	2011p.	2012p.	2013p.
Optimista	-	1.40	1.55	1.73	1.92	1.92	1.92
Estable	1.2556*	1.25*	1.44	1.13	1.13	1.13	1.13
Pesimista	-	1.11	0.99	0.88	0.78	0.69	0.61

Fuente: Federación Nacional de Cafeteros FNC. \* Prom. Anual precio representativo suave Café Colombiano.

Anexo C. Producción de café colombiano millones de sacos

	2007	2008	2009	2010p.	2011p.	2012p.	2013p.
Optimista	-	12.15	12.5	13	14	15	16
Estable	12.15	12.15	12.15	12.15	12.15	12.15	12.15
Pesimista	-	11.9	11.75	11.5	11.45	11.3	10.5

Fuente: Organización Internacional Café (OIC).

## Anexo D. Principales indicadores económicos de Estados Unidos

PRINCIPALES INDICADORES ECONÓMICOS	2004	2005	2006	2007
<b>PIB</b>				
PIB (Millones USD a precios corrientes)	11.685.900	12.433.900	13.194.700	13.841.300
Tasa de variación real (%)	3,6	3,1	2,9	2,2
Tasa de variación nominal (%)	7,0	6,4	6,1	4,9
<b>INFLACIÓN</b>				
Media anual (%)	2,4	3,4	3,3	2,9
Fin de período (%)	3,3	3,4	2,5	4,1
<b>TIPOS DE INTERÉS DE INTERVENCIÓN DEL BANCO CENTRAL</b>				
Media anual (%)	1,35	3,22	4,97	5,02
Fin de período (%)	1,97	4,09	5,17	3,06
<b>EMPLEO Y TASA DE PARO</b>				
Población (x 1.000 habitantes)	295.732	295.734,1	299.398,5	301.139,9
Población activa (x 1.000 habitantes)	147.433	149.415	151.533	153.144
% Desempleo sobre población activa	5,5	5,1	4,6	4,6
<b>DÉFICIT PÚBLICO</b>				
% de PIB	-3,5	-2,6	-1,9	-1,2
<b>DEUDA PÚBLICA</b>				
en Millones USD	7.596.143	8.170.424	8.680.224	9.229.173
en % de PIB	65,0	65,7	65,8	66,7
<b>EXPORTACIONES DE BIENES</b>				
en Millones USD	816.547	904.379	1.037.143	1.162.708
% variación respecto a período anterior	12,8	10,7	13,2	12,1
<b>IMPORTACIONES DE BIENES</b>				
en Millones USD	1.469.673	1.670.940	1.855.119	1.953.699
% variación respecto a período anterior	16,7	13,	11,3	5,3
<b>SALDO B. COMERCIAL</b>				
en Millones USD	-611.296	-716.730	-763.588	-790.991
en % de PIB	-5,22	-5,75	-5,76	-5,71
<b>SALDO B. CUENTA CORRIENTE</b>				
en Millones USD	-640.148	-754.848	-811.477	-738.638
en % de PIB	-5,5	-6,1	-6,2	-5,3
<b>DEUDA EXTERNA</b>				
en Millones USD	8.353.479	9.476.403	11.204.108	12.877.889
en % de PIB	71,5	76,2	84,9	93,0
<b>SERVICIO DE LA DEUDA EXTERNA</b>				
en Millones USD	1.157.359	1.173.272	1.430.255	1.682.098
en % de exportaciones de b. y s.	141,7	129,7	137,9	144,7
<b>RESERVAS INTERNACIONALES</b>				
en Millones USD	86.824	65.125	65.895	70.565
en meses de importación de b. y s.	0,7	0,5	0,4	0,4
<b>INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA</b>				
en Millones USD	135.826	101.025	175.394	199.298
<b>TIPO DE CAMBIO FRENTE AL DÓLAR</b>				
media anual	1,24	1,25	1,26	1,37
fin de período	1,35	1,18	1,32	1,45

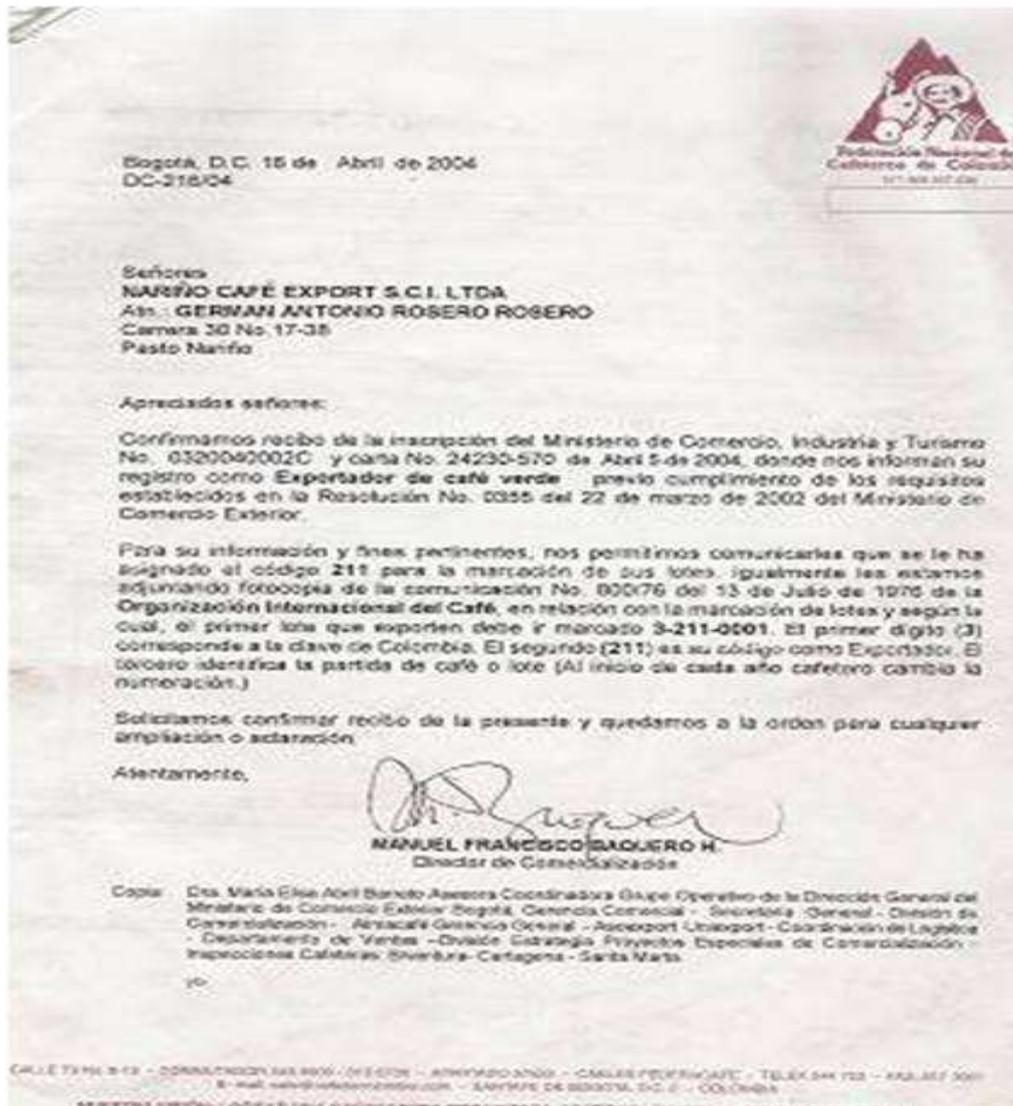
Fuente: Bureau of Economic Analysis

Anexo E. PIB: de los Estados Unidos

<b>PIB (por sectores de origen y componentes del gasto)</b>	<b>2003 %</b>	<b>2004 %</b>	<b>2005 %</b>	<b>2006 %</b>
<b>POR SECTORES DE ORIGEN</b>				
AGROPECUARIO	1,42	1,50	1,37	1,29
Ganadería	1,15	1,22	1,10	1,03
Silvicultura y Pesca	0,26	0,27	0,27	0,26
MINERÍA	1,32	1,45	1,70	1,78
MANUFACTURAS	20,03	19,89	20,16	19,94
CONSTRUCCIÓN	4,84	5,00	5,10	5,09
COMERCIO	10,33	10,34	10,13	10,15
HOTELES, BARES Y RESTAURANTES	2,78	2,77	2,72	2,74
TRANSPORTE	3,03	3,06	3,06	3,06
COMUNICACIONES	5,22	5,17	5,16	5,15
ELECTRICIDAD Y AGUA	1,80	1,75	1,75	1,74
FINANZAS	7,25	7,37	7,50	7,73
PROPIEDAD DE VIVIENDA	9,87	9,93	9,99	10,08
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	11,64	11,44	11,21	11,13
OTROS SERVICIOS	20,47	20,34	20,15	20,11
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
<b>POR COMPONENTES DEL GASTO</b>				
	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>
CONSUMO	70,13	70,03	69,91	70,33
FORMACIÓN BRUTA DE CAPITAL FIJO PRIVADO	16,16	16,71	16,74	15,36
EXPORTACIONES DE BIENES Y SERVICIOS	10,12	10,53	11,12	11,87
IMPORTACIONES DE BIENES Y SERVICIOS	15,38	16,28	16,90	16,99
CONSUMO E INVERSIÓN PÚBLICOS	18,97	19,01	19,12	19,43

Fuente: Bureau of Economic Analysis

Anexo F.Registro federación nacional de cafeteros de la empresa Nariño Café Export S.C.I Ltda



Fuente: Empresa Nariño Café Export S.C.I Ltda.



Anexo H.Registro Ante La Food And Drug Administration En Estados Unidos

REGISTRO ANTE LA FOOD AND DRUG ADMINISTRATION EN ESTADOS UNIDOS.

DEPARTMENT OF HEALTH AND HUMAN SERVICES

Food and Drug Administration  
5600 Fishers Lane, HFS-681  
Rockville, MD 20857

Date: 06/15/2009

The U.S. Food and Drug Administration (FDA) is hereby providing you with a confirmation copy of the information FDA received regarding registration of your facility with the FDA as required by 21 CFR Part 1, Subpart H, and the Public Health Security and Bioterrorism Preparedness and Response Act of 2002. The FDA Registration of Food Facilities database shows:

Food Facility Name:	NARIÑO CAFE EXPORT S.C.I Ltda.		
Food Facility Registration Number:	10705061316		
PIN:	e8b6f356		

Street Address Line 1:	Cra. 44 No 19 A 24		
Street Address Line 2:			
City:	Pasto	State/Province:	Nariño
ZIP/Postal Code:	00000		
Country:	COLOMBIA		

You may want to review the accuracy of the registration in the attached paper document. **If the information is correct, no action is necessary.**

If the information is incorrect, you must update your registration within 60 days of receipt of this letter. You can update your registration electronically via the FDA Industry Systems web site at <http://www.access.fda.gov/>. If you have not used the FDA Industry Systems previously, you first will need to create an account. There are tutorials at the above web address that will explain how to do so. If you did not create this registration online, you will need to link the registration to your account so you can view, update or cancel it.

Alternatively, you may submit an update by mail or fax to:

U.S. Food and Drug Administration  
5600 Fishers Lane, HFS-681  
Rockville, MD USA 20857  
Fax: 301-210-0247

You should include a copy of this letter with your mailed or fax response along with your request. Please use Form 3537 if submitting a paper update to your registration, and be sure to check in Section 1 of the form the items applicable to the update.

You may contact the FDA Industry Systems Help Desk via telephone at: 1-800-216-7331 (Domestic) or 301-575-0156 if you have questions.

Thank You.

FDA Unified Registration and Listing and Prior Notice System Helpdesk

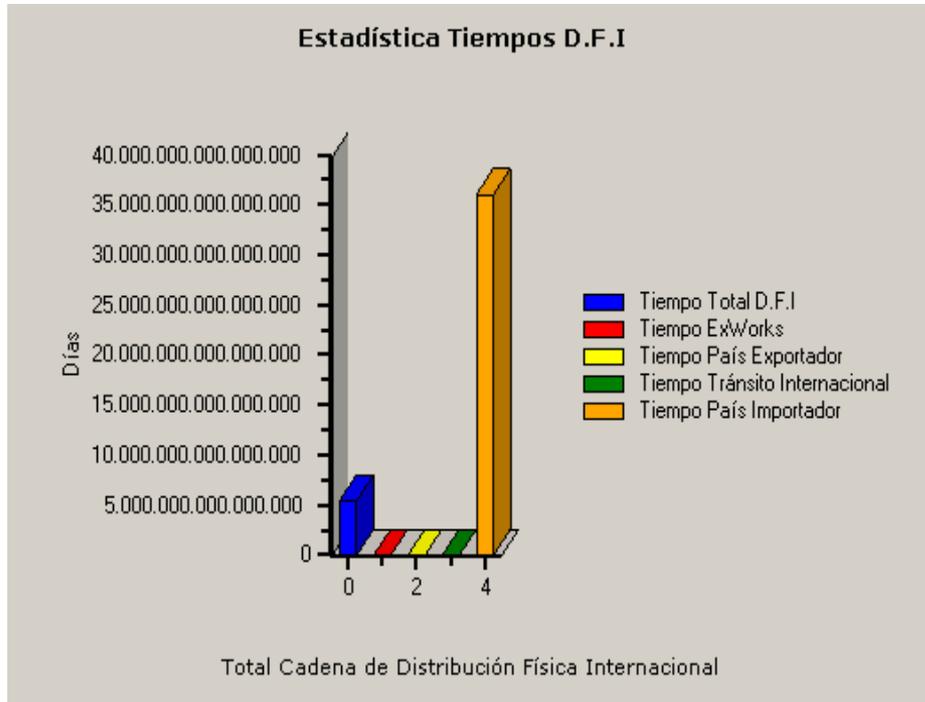
Fuente: Empresa Nariño Café Export S.C.I Ltda.

Anexo I. matriz de costos de exportación para café verde

CONCEPTO COSTOS EXPORTACIÓN PARA 6000 SACO			MARITIMO	
			Costo USD	TIEMPO (DÍAS)
PAÍS EXPORTADOR	A	<u>VALOR EXW US\$</u>	1050.000	1
		<i>Costos Directos</i>		
	1	<u>EMPAQUE</u>		
	2	<u>EMBALAJE</u>	3000	0.02
	3	<u>UNITARIZACIÓN</u>	1500	0.02
	4	<u>MANIPULEO LOCAL EXPORTADOR</u>	1500	
	5	<u>DOCUMENTACIÓN</u>		
	6	<u>TRANSPORTE (HASTA PUNTO DE EMBARQUE)</u>	3000	1.25
	7	<u>ALMACENAMIENTO INTERMEDIO</u>		
	8	<u>MANIPULEO PREEMBARQUE</u>	1000	0.08
	9	<u>MANIPULEO EMBARQUE (*)</u>	500	0.02
	10	<u>SEGURO</u>	5304.25	0.02
	11	<u>BANCARIO</u>	150	0.04
	12	<u>AGENTES</u>	100	0.01
		<i>Costos Indirectos</i>		
	13	<u>ADMINISTRATIVOS - Costo Indirecto</u>	1.25	0.01
	14	<u>CAPITAL-INVENTARIO</u>	186.19	
	<u>COSTO DE LA DFI PAÍS EXPORTADOR</u>	16341.69	1.56	
B	<u>VALOR : FCA.</u>			
C	<u>VALOR :DAF.</u>			
D	<u>VALOR : FAS No Incluye (*)</u>	1065841.69	1.54	
E	<u>VALOR : FOB</u>	1066341.69		
TRÁNSITO INTERNACIONAL	1	<u>TRANSPORTE INTERNACIONAL</u>		
		<u>COSTO DE LA DFI EN TRANSITO INTERNACIONAL</u>	10000	15
	F	<u>Valor CFR o CPT</u>	1076341.69	
	1	<u>SEGURO INTERNACIONAL</u>	50.00	0.01
	G	<u>VALOR CIF o CIP</u>	1076391.69	5
	1	<u>MANIPULEO DE DESEMBARQUE (*)</u>	500	0.02
		<i>Costos indirectos</i>		
	2	<u>CAPITAL-INVENTARIO</u>	558.06	
H	<u>VALOR DEQ, Si la Venta es DES No Incluye(*)</u>	1077449.75	15.09	
PAÍS IMPORTADOR	1	<u>TRANSPORTE LUGAR CONVENIDO COMPRADOR</u>	800	0.04
	2	<u>ALMACENAMIENTO</u>	1500	0.25
	3	<u>SEGURO</u>	14.00	0.02
	I	<u>VALOR DDU.</u>	1079763.75	5.379
	1	<u>DOCUMENTACIÓN</u>	100	0.02
	2	<u>ADUANEROS (IMPUESTOS)</u>	110	0.01
	3	<u>AGENTES</u>	500	0.01
	4	<u>BANCARIO</u>	100	0.01
		<u>FFI PAIS IMPORTADOR</u>	3727.20	0.360
	5	<u>CAPITAL-INVENTARIO</u>	603.20	
J	<u>VALOR DDP TOTAL</u>	1081176.95	15.429	

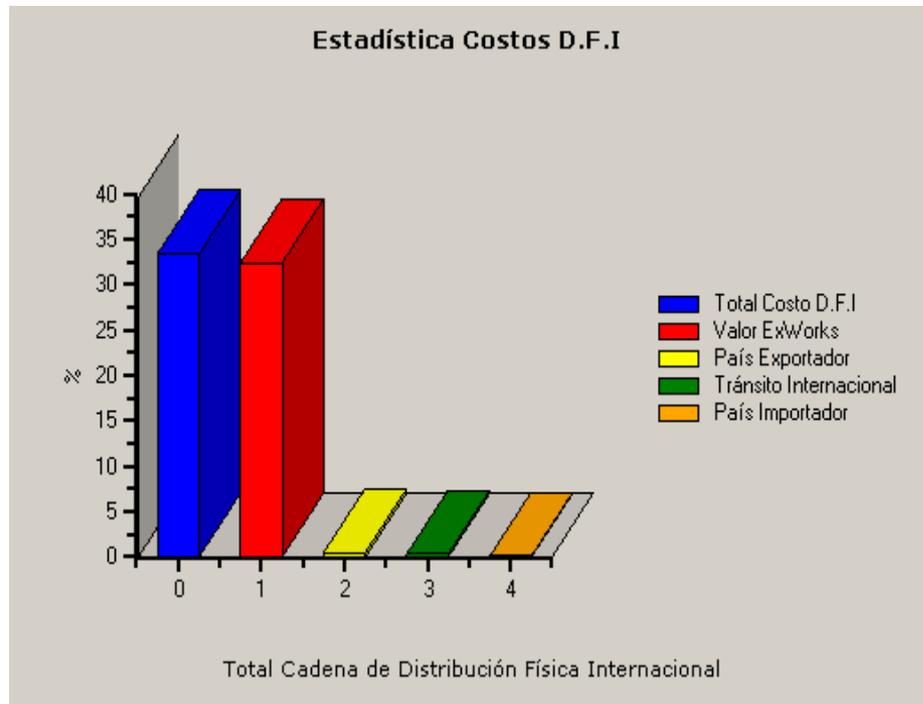
Fuente: Proexport Colombia

## Anexo J. Estadística Tiempos De La D.F.I



Fuente: Proexport Colombia

### Anexo K. Estadística Costos D.F.I



Fuente: Proexport Colombia.