

**PLAN ESTRATÉGICO EXPORTADOR DE CAFÉ VERDE DENOMINACIÓN  
ORIGEN NARIÑO PARA LA COOPERATIVA DE CAFICULTORES DEL NORTE  
DE NARIÑO LTDA, HACIA EL MERCADO DE ALEMANIA.**

**YODY MUÑOZ MUÑOZ.  
JHON JEYLER TORO CASTILLO.**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO  
SAN JUAN DE PASTO  
2015**

**PLAN ESTRATÉGICO EXPORTADOR DE CAFÉ VERDE DENOMINACIÓN  
ORIGEN NARIÑO PARA LA COOPERATIVA DE CAFICULTORES DEL NORTE  
DE NARIÑO LTDA, HACIA EL MERCADO DE ALEMANIA.**

**YODY MUÑOZ MUÑOZ.  
JHON JEYLER TORO CASTILLO.**

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

**Directora:  
Yhancy Eliana Coral Rojas.  
Especialista en Gerencia de Negocios Internacionales.  
Especialista en Gerencia de Proyectos.**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO  
SAN JUAN DE PASTO  
2015**

## **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, Septiembre de 2015

## **AGRADECIMIENTOS**

Los autores expresan sus agradecimientos a:

Agradecemos a Dios por habernos guiado a lo largo de nuestras carreras, por ser nuestra fortaleza en los momentos de debilidad y por brindarnos una vida llena de aprendizajes, experiencias y sobre todo felicidad.

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 asesora, especialista Yhancy Eliana Coral Rojas por todo su apoyo brindando a lo largo de la carrera, por su tiempo, y por los conocimientos que nos transmitió.

A Cooperativa de Caficultores del Norte de Nariño, su equipo de trabajo y de manera muy especial a su gerente el Dr. Eliecer Torres Hoyos por confiar en nosotros y por todo su apoyo para la realización de este trabajo de grado.

## **DEDICATORIA**

Este trabajo de tesis de grado está dedicado a Dios, por darnos la vida a través de nuestros padres quienes con mucho cariño, amor y ejemplo han hecho de nosotros unas personas con valores para poder desenvolvernos como: esposos, padres y profesionales.

A esta vida de esposos, que nos ha enseñado a respetar, brindar cariño, confianza y apoyo incondicional para seguir adelante cumpliendo otra etapa más en nuestras vidas.

A nuestro hijo, Daniel Santiago, que es el motivo y la razón que nos ha llevado a seguir superándonos día a día, para alcanzar nuestros más apreciados ideales de superación, él es quien con tan solo unos meses de haber llegado a nuestro mundo alegra los momentos más difíciles y nos llena de amor y comprensión para poderlos superar, queremos también dejar para él una enseñanza que cuando se quiere alcanzar algo en la vida, no hay tiempo ni obstáculo que lo impida para poderlo lograr.

**Yody Muñoz Muñoz  
Jhon Jeyler Toro Castillo**

## RESUMEN

La globalización exige un cambio a los empresarios en el cual se debe 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 aéreas 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 la Cooperativa de Caficultores del Norte de Nariño Ltda.

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 en el mercado alemán.

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 globalization requires a change in employers which should be studied 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 Cooperativa de Caficultores del Norte de Nariño Ltda., Enterprise.

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 green coffee in German 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 impulsión, to end whit he exportation plan, it was done a last analysis to see the presupposed and viability of the Project.



## CONTENIDO

Pág

INTRODUCCIÓN .....	18
1. TITULO .....	19
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	19
1.1.1 Formulación del Problema. ....	20
1.1.2 Sistematización del Problema.....	20
1.2 OBJETIVOS.....	21
1.2.1 Objetivo General. ....	21
1.2.2 Objetivos específicos. ....	21
1.3 JUSTIFICACIÓN.....	21
1.4 MARCO DE REFERENCIA.....	23
1.4.1 Marco Teórico. ....	23
1.4.2 Marco económico.....	28
1.4.3 Marco legal. ....	30
1.4.4 Marco conceptual.....	43
1.5 COBERTURA DEL ESTUDIO.....	45
1.5.1 Temporal.....	45
1.5.2 Espacial. ....	45
1.5.3 Variables.....	45
1.6 METODOLOGÍA .....	49
1.6.1 Tipo de estudio .....	49
1.6.2 Método de investigación. ....	49
1.6.3 Fuentes y técnicas de recolección de información.....	49
1.7 PLAN ESTRATÉGICO EXPORTADOR PARA LA COOPERATIVA DE CAFICULTORES DEL NORTE DE NARIÑO LTDA.....	50

1.7.1 Perfil de la Cooperativa de caficultores del Norte de Nariño Ltda.....	51
1.7.2 Situación de la Cooperativa de Caficultores del Norte de Nariño Ltda. ....	51
1.7.3 Diseño del proceso exportador e inteligencia de mercados para Alemania..	52
1.7.4 Plan de acción y puesta en marcha del plan de exportación con destino a Alemania.....	53
1.8 CONTENIDO APROXIMADO DEL INFORME FINAL.....	54
2. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA A LA EMPRESA COOPERATIVA DE CAFICULTORES DEL NORTE DE NARIÑO LTDA.....	56
2.1 DATOS GENERALES DE LA COOPERATIVA DE CAFICULTORES DEL NORTE DE NARIÑO LTDA .....	56
2.1.1 Generalidades.....	56
2.1.2 Análisis externo.....	62
2.1.3 Análisis interno.....	68
2.1.3.1 Análisis de la producción .....	68
2.1.3.2 Estados financieros.....	72
2.1.3.3 Política de venta. ....	74
2.1.3.4 Oferta exportable. ....	75
2.2 PRODUCTO .....	77
2.2.1 Descripción del portafolio de productos. ....	77
2.2.2 Características y atributos del producto .....	77
2.2.3 Periodos de producción. ....	78
2.2.4 Sistemas de almacenamiento del producto .....	78
2.2.5 Precio de venta unitario .....	78
2.3 MERCADEO .....	79
2.3.1 Canales de distribución.....	80
2.3.2 Principales clientes. ....	80
2.3.3 Estrategias de promoción .....	81
2.3.4 Análisis DOFA CAFENORTE LTDA. ....	82
2.4. AMBIENTE COMPETITIVO EN LA COOPERATIVA DE CAFICULTORES DEL NORTE DE NARIÑO LTDA. ....	83

3. DISEÑO DEL PROCESO EXPORTADOR E INTELIGENCIA DE MERCADOS PARA ALEMANIA.....	85
3.1 MERCADO DE ALEMANIA.....	85
3.1.1 Información general. ....	86
3.1.2 Contexto económico .....	90
3.1.3 Cifras del comercio exterior en Alemania.....	91
3.1.4 Análisis del consumidor alemán.....	97
3.1.5 Análisis de la oferta.....	99
3.1.6 Análisis de la competencia local, nacional e internacional.....	102
3.1.7 Canales de distribución.....	105
3.1.8 Situación del producto en Alemania.....	108
3.1.9 Promoción.....	115
3.1.10 Precios. ....	116
3.1.11 Distribución Física Internacional .....	119
4. PLAN DE ACCIÓN Y PUESTA EN MARCHA DEL PLAN DE EXPORTACIÓN CON DESTINO A ALEMANIA.....	139
4.1 OBJETIVOS PLAN DE ACCIÓN.....	139
4.1.1 Objetivo General. ....	139
4.1.2 Objetivos Específicos.....	139
4.2 DESARROLLO DEL PLAN DE ACCIÓN .....	139
4.2.1 Tiempo de desarrollo del plan.....	140
4.2.2 Determinación de mercados. ....	140
4.3 ESTRATEGIAS.....	141
4.3.1 Matriz de posición estratégica y evaluación de acción (PEYEA). ....	141
4.3.2 Estrategias dirigidas a la Cooperativa de Caficultores del Norte de Nariño Ltda.....	144
4.3.3 Estrategias dirigidas al producto. Estrategia P 1 (EP1) .....	144
4.3.4 Estrategias dirigidas al mercado. Estrategia M 1 (EM1). ....	145
4.3.5 Estrategias dirigidas al precio. ....	145
4.3.6 Estrategias Dirigidas a la promoción.....	146

4.4 METAS DE EXPORTACIÓN AL MERCADO OBJETIVO .....	147
4.5 PARTICIPACIÓN EN FERIAS .....	147
4.6 PRINCIPALES ACCIONES A EJECUTAR Y PRESUPUESTO .....	147
4.7 FINANCIACIÓN Y REQUERIMIENTOS DE CRÉDITO .....	148
CONCLUSIONES .....	149
RECOMENDACIONES .....	151
BIBLIOGRAFÍA .....	153
NETGRAFÍA .....	154
ANEXOS .....	155

## LISTA DE CUADROS

	<b>Pág.</b>
Cuadro 1. Elementos que cuenta la misión .....	57
Cuadro 2. Oportunidades y Amenazas para CAFENORTE LTDA.....	66
Cuadro 3. Matriz DOFA aplicada a CAFENORTE LTDA. ....	82
Cuadro 4. Principales partidos políticos en Alemania. ....	89
Cuadro 5. Conexiones de aerolíneas prestadoras de servicio a Alemania. ....	135
Cuadro 6. Lugares de paso de la mercancía a transportar.....	137

## LISTA DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
Tabla 1. Exportaciones por países exportadores a todos los destinos Junio 2012. ....	28
Tabla 2. Principales países exportadores de café. ....	29
Tabla 3. MEFE para la Cooperativa de Caficultores del Norte de Nariño LTDA. ....	67
Tabla 4. Balance general CAFENORTE LTDA. ....	72
Tabla 5. Puntos de compra de CAFENORTE LTDA. ....	74
Tabla 6. Participación de compra de café de CAFENORTE LTDA 2013. ....	76
Tabla 7. Participación de compra de café de CAFENORTE LTDA 2014. ....	76
Tabla 8. Oferta exportable de CAFENORTE LTDA. ....	77
Tabla 9. Ventas de café según destinatario en CAFENORTE LTDA 2013. ....	79
Tabla 10. Principales clientes de CAFENORTE LTDA 2013. ....	80
Tabla 11. Matriz del perfil Competitivo de CAFENORTE LTDA. ....	84
Tabla 12. Información general República Federal de Alemania. ....	86
Tabla 13. La población alemana en cifras. ....	87
Tabla 14. Población de principales ciudades incluyendo suburbios ....	87
Tabla 15. Edad de la población. ....	88
Tabla 16. Distribución de la población por edades en % ....	88
Tabla 17. Indicadores de crecimiento Alemania ....	90
Tabla 18. Participación de la actividad económica por sector en Alemania. ....	91
Tabla 19. Indicadores de comercio exterior de Alemania ....	92
Tabla 20. Principales países asociados de Alemania. ....	93
Tabla 21. Productos principales más exportados e importados por Alemania. ....	93
Tabla 22. Consumo de las principales marcas de café tostado 2012 ....	98
Tabla 23. Importaciones alemanas ....	99
Tabla 24. Total importaciones alemanas en toneladas ....	100
Tabla 25. Origen de las importaciones en millones de euros. ....	101
Tabla 26. Origen de las importaciones en toneladas. ....	101

Tabla 27. Competencia local para CAFENORTE LTDA. ....	102
Tabla 28. Competencia nacional para CAFENORTE LTDA. ....	103
Tabla 29. Competencia Internacional para CAFENORTE LTDA. ....	103
Tabla 30. Calendario de ferias internacionales de café. ....	116
Tabla 31. Frecuencia y tiempo de tránsito desde los puertos colombianos a Alemania. ....	133
Tabla 32. Valor unitario producción mensual por partida arancelaria.....	1416
Tabla 33. Valor unitario ex – Works (En fabrica).....	142
Tabla 34. Costo de transporte mensual de la exportación La Unión Nariño – Buenaventura Valle del Cauca.....	14737
Tabla 35. Tarifas de transporte de Buenaventura Colombia – Hamburgo Alemania.....	14738
Tabla 36. Empresas importadoras de café verde en Alemania.....	14841
Tabla 37. Matriz de posición estratégica y evaluación de acción. (PEYEA).....	142
Tabla 38. Calendario de ferias internacionales de café.....	147
Tabla 39. Meta a exportar.....	147
Tabla 40. Presupuesto de las acciones a ejecutar.....	148

## LISTA DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Figura 1. Organigrama de CAFENORTE LTDA.....	61
Figura 2. Forma de valorar el café al momento de la compra y venta. ....	79
Figura 3. Canales de distribución CAFENORTE LTDA. ....	80
Figura 4. Mapa de Alemania. ....	85
Figura 5. Exportaciones no tradicionales de Colombia a Alemania. ....	95
Figura 6. Importaciones de Colombia desde Alemania.....	97
Figura 7. Esquema de comercialización Colombia Alemania para café verde. ...	112
Figura 8. Arancel para la sub partida 09.01.11.00 en la U.E. ....	115
Figura 9. Rango de precios por libra de café colombiano 2014.....	117
Figura 10. Distribución Física Internacional del café.....	120
Figura 11. Dimensiones del empaque para café verde.....	122
Figura 12. Marcas informativas.....	125
Figura 13. Marcas de manipuleo.....	126
Figura 14. Acceso marítimo Colombia a Alemania. ....	132
Figura 15. Principales navieras y consolidadores con oferta a Alemania. ....	133
Figura 16. Acceso aéreo desde Colombia a Alemania. ....	134
Figura 17. Matriz PEYEA. ....	143



## LISTA DE ANEXOS

	<b>Pág.</b>
Anexo A. Rango de Acción de CAFENORTE LTDA. ....	156
Anexo B. Canales de Distribución del Café. ....	157
Anexo C. Ejecución presupuestal al 31 de octubre de 2013.....	158
Anexo D. Ventas de Café verde según destinatario 2013 .....	159
Anexo E. Cuotas de distribución de Café en Alemania.....	160
Anexo F. Empresas Importadoras de Café verde en Alemania. ....	161



## INTRODUCCIÓN

Exportar requiere motivación y compromiso. Cada día se escucha acerca de las oportunidades que ofrecen los mercados externos, para ello se tiene que estudiar con más detalle y cuidado el mercado a incursionar, definiendo los objetivos, las metas y la asignación de los recursos necesarios al proyecto para alcanzar las ventas, la penetración efectiva del mercado y obtener los márgenes esperados de rentabilidad.

La Cooperativa de Caficultores del Norte de Nariño Ltda., se centra en la operación de la comercialización interna y externa del café y buena parte de insumos y servicios requeridos por la industria del grano, continúa fortaleciendo el trabajo asociativo para la producción de Cafés de alta calidad, cuyos componentes apuntan a una caficultura sostenible desde el punto de vista social, económico y ambiental. Siendo una empresa asociativa de derecho privado y responsabilidad limitada, de carácter empresarial y espíritu solidario cuyos asociados son simultáneamente a portantes y gestores de las estrategias a largo plazo que emprende esta institución en busca de nuevos mercados que satisfagan las necesidades y expectativas de los mismos, garantizando el cumplimiento de las Normas de Calidad de comercialización de la Denominación Origen Nariño logrado con caficultores – proveedores que cumplen con los estándares de calidad establecidos y el talento humano, componente asegurador del mejoramiento continuo de sus procesos.

Para incursionar a nuevos mercados, lo primero e indispensable en hacer es una evaluación objetiva acerca de las fortalezas y debilidades de la empresa, definiendo cuáles son sus ventajas competitivas y de donde provienen; después se debe realizar una evaluación más detallada del producto a exportar y, una vez más, definir cuáles son sus ventajas con respecto a los productos de la competencia. Paralelamente, en el marco del Programa Café 100% Colombiano, la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, continua desarrollando iniciativas orientadas a maximizar la distribución del café de Colombia en los mercados tradicionales, emergentes y al interior del país, contribuyendo a que en la última década el volumen de café colombiano exportado hacia los mercados emergentes crezca a una tasa de 8% anual. Se espera que este comportamiento continúe en los próximos años y que se consolide de la mano de los prósperos proyectos que lideran a nivel nacional.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> FEDERACIÓN NACIONAL DE CAFETEROS DE COLOMBIA, informe mensual Actualidad Cafetera. 2012.

## 1. TITULO

PLAN ESTRATÉGICO EXPORTADOR DE CAFÉ VERDE DENOMINACIÓN ORIGEN NARIÑO PARA LA COOPERATIVA DE CAFICULTORES DEL NORTE DE NARIÑO LTDA, HACIA EL MERCADO DE ALEMANIA.

### 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Cooperativa de Caficultores del Norte de Nariño Ltda., “CAFENORTE LTDA.” es una empresa de patrimonio y capital variable e ilimitado, y la integran sus asociados que adhieren a ella, cuyo objeto social es promover la prosperidad económica y social de sus asociados y familia<sup>2</sup>. Formal y legalmente son los asociados de CAFENORTE LTDA, el segmento poblacional hacia donde están dirigidos los esfuerzos administrativos, sin embargo, aquí no termina el mejor indicador de cumplimiento y mejor servicio. En desarrollo de la política esencial del gremio en el país, el mercadeo de café, es el servicio base primordial financieramente para CAFENORTE LTDA. que demanda el 92 % de movimiento financiero total y además un alto esfuerzo administrativo que se extiende a caficultores no asociados.

En los últimos años CAFENORTE LTDA. con el propósito de generar valor agregado al café del norte de Nariño a añadido a su portafolio de servicios la trilla de café con su participación accionaria en la trilladora ALCAFEN LTDA, operación que hasta la fecha no se ha llevado a cabo por las siguientes razones: acopio con destino casi exclusivo para la Federación Nacional de Cafeteros, compromiso adquirido al disponer de los recursos de la línea de crédito del Fondo Nacional del Café, además se une a ello la alta capacidad instalada de las trilladoras del Fondo Nacional del Café y la baja producción en los últimos años de la cosecha.<sup>3</sup>

Es evidente la alta dependencia financiera y comercial de CAFENORTE LTDA con la Federación Nacional de Cafeteros, al no contar con mercados exclusivos a pesar de tener un producto con alto potencial y capacidad exportadora, perdiendo

---

<sup>2</sup> ESTATUTOS COOPERATIVA DE CAFICULTORES DEL NORTE DE NARIÑO LTDA. - capítulo II Objeto del Acuerdo Cooperativo y Enumeración de sus Actividades: Artículo 7.

<sup>3</sup> COOPERATIVA DE CAFICULTORES DEL NORTE DE NARIÑO LTDA. Informe anual de actividades y resultados 2009: Informe de Administración y Gerencia, pág. No 20.

las oportunidades legales<sup>4</sup> y comerciales que el mercado internacional le ofrece al café Denominación Origen Nariño como son las preferencias arancelarias que le confiere la Unión Europea al café colombiano, con el tratado de libre comercio firmado con Colombia.

Gran parte del crecimiento de las exportaciones a Unión Europea, en productos como el café, han gozado de un beneficio unilateral y temporal con dicho sistema pero el gobierno nacional adelanta en su etapa provisional el Acuerdo Comercial entre Colombia y la Unión Europea<sup>5</sup> que en el momento se encuentra por ser ratificado el cual debe ser aprovechado por CAFENORTE LTDA. de Nariño para ingresar a este gran mercado logrando así su independencia comercial y generar mayor bienestar socioeconómico a sus asociados y caficultores en general.

En consecuencia, la búsqueda de nuevos mercados internacionales es primordial para CAFENORTE LTDA. hacer un plan exportador de café verde Denominación Origen Nariño en el mercado de la Unión Europea con el fin de definir las fortalezas y debilidades de la empresa, determinar correctamente las ventajas competitivas del producto, hacer una objetiva evaluación de las oportunidades que les ofrecen los mercados del exterior e identificar y reducir los riesgos inherentes a los negocios internacionales, estrechando vínculos sostenibles y perdurables a largo plazo con nuevos clientes internacionales, logrando así que CAFENORTE LTDA, sea reconocida por su calidad de productos a nivel nacional e internacional.

**1.1.1 Formulación del Problema.** ¿El diseño de un plan exportador de café verde Denominación Origen para la Cooperativa de Caficultores del Norte de Nariño Ltda., suministrara las herramientas necesarias para incursionar al mercado internacional del café verde en Alemania?

**1.1.2 Sistematización del Problema.** ¿Un Análisis de la capacidad exportable de la Cooperativa de Caficultores del Norte de Nariño Ltda., permite realizar un plan estratégico exportador?

---

<sup>4</sup> ESTATUTOS COOPERATIVA DE CAFICULTORES DEL NORTE DE NARIÑO LTDA.- Capitulo II Objeto del Acuerdo Cooperativo y Enumeración de sus Actividades: Artículo 6: Artículo 8: Parágrafo No 2.

<sup>5</sup> DÍAZ. Granados Sergio. Acuerdo Comercial Colombia – UE. 100 preguntas del Acuerdo Comercial con la Unión Europea: entrevista virtual Ministro De Comercio, Industria y Turismo, 26 de junio de 2012.

¿Una Inteligencia de mercados ayudara a, CAFENORTE LTDA, a minimizar los riesgos en el proceso de exportación de café verde, denominación Nariño, hacia el mercado de Alemania?

¿Es importante un plan de acción para la ejecución del plan exportador de café verde Denominación Origen Nariño, para CAFENORTE LTDA, al mercado de Alemania?

## **1.2 OBJETIVOS**

**1.2.1 Objetivo General.** Diseñar un Plan Estratégico Exportador que le permita a la Cooperativa de Caficultores del Norte Nariño Ltda., introducir café verde Denominación Origen Nariño en el mercado de Alemania.

### **1.2.2 Objetivos específicos.**

- Analizar el potencial exportable de café verde Denominación Origen para la Cooperativa de Caficultores del Norte de Nariño Ltda.
- Desarrollar una inteligencia de mercados detallada de las condiciones y requerimientos que exige el mercado de la Unión Europea.
- Diseñar un plan de acción que le permita a la empresa CAFENORTE LTDA, formular estrategias para incursionar con éxito al mercado de Alemania.

## **1.3 JUSTIFICACIÓN**

El Plan Estratégico Exportador de Café Denominación Origen Nariño, surge de la oportunidad de aprovechar los recursos existentes en la región ofreciéndolos al mercado internacional como un producto de excelsa calidad siempre en busca de la prosperidad económica y social de los Asociados y caficultores, especialmente en cuanto éstos estén vinculados a la actividad de la Producción del Café en todos sus aspectos; igualmente vela por el bienestar de sus familiares y el desarrollo de la comunidad donde opera y al mismo tiempo promueve las actividades complementarias de la región, comercializando el café de la zona norte del departamento de Nariño.

El Plan Estratégico Exportador para la Cooperativa de Caficultores del Norte de Nariño Ltda., propone segmentar el mercado de cafés especiales a través de la ventaja competitiva que ofrece el café de nuestra región que además cuenta con el reconocimiento de Café Denominación Origen Nariño de alta calidad que cumple con las expectativas de los demandantes de este producto, dentro de la estrategia de agregarle valor al café de Nariño para la internacionalización del producto y la empresa con base en la calidad del café. Además es un afán promover el desarrollo socioeconómico de los caficultores de la región y de CAFENORTE LTDA, Ventaja Competitiva Denominación Origen Nariño que en febrero 18 de 2011 fue reconocida al Café de Nariño como la primera Denominación de Origen de café Regional en Colombia por la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC), mediante la resolución número 06093.<sup>6</sup>

Las Denominaciones de Origen (D.O) son un privilegio del cual gozan aquellos productos, por lo general agrícolas, cuyas cualidades y reputación están asociadas a su lugar de procedencia. Además, de las características únicas derivadas de factores naturales como el clima y los suelos, con las D.O. se vinculan íntimamente factores humanos, culturales y de tradición, que como en el caso del Café de Nariño, se reflejan en las prácticas de cultivo, recolección y beneficio.

El modelo cafetero Colombiano es moderno, se apalanca en novedosos instrumentos jurídicos y busca el bienestar del cafetero como actor primordial de la cadena. En este caso no solo los cafeteros de Nariño son los beneficiados.

En la estrategia de diferenciación del Café de Nariño, la Federación Nacional de Cafeteros ha alcanzado importantes distinción y reconocimientos: en el 2011 este producto fue el primero en ser reconocido como Denominación de Origen por la SIC; así mismo en el 2011 fue el primer producto no europeo reconocido como Indicación Geográfica Protegida en la Unión Europea o IGP Café De Colombia: en adelante I.G.P., es reconocida por la Comisión Europea mediante el Reglamento (EC) 1050 del 12 de septiembre de 2007 incluyendo sus modificaciones y/o actualizaciones y aquellos otros reconocimientos vigentes a la “I.G.P. CAFÉ DE COLOMBIA” en otras jurisdicciones, y como producto protegido bajo marcas de certificación en Alemania y Canadá, entre otros países.

---

<sup>6</sup> FEDERACIÓN NACIONAL DE CAFETEROS DE COLOMBIA. Protección del Origen Café de Colombia, Cartilla Denominación Origen Colombia, (2012); p. 1-11.

La oportunidad de incursionar en el mercado europeo para la Cooperativa de caficultores se incrementa con el acuerdo comercial entre Colombia y la Unión Europea que en la actualidad se encuentra suscrito y pendiente de ratificación, las oportunidades que se abren para nuestra economía son muy grandes, pues, según la Organización Mundial del Comercio (OMC), se trata del primer importador y exportador mundial de bienes, con cifras estimadas a 2011 en USD 1.690 miles de millones y USD 1.952 miles de millones, respectivamente.

Sabemos que el Café de Nariño es un producto de calidad superior, que produce un perfil de taza especial, y que, dependiendo de las diferentes formas y tipos de tostión aplicados, se pueden tener notas y sabores variados. Cada cliente podrá encontrar en el Café de Nariño un perfil diferenciable y agradable a los sentidos. La diferenciación del Origen Nariño se convierte en una ventaja competitiva que minimiza la exposición del café nariñense en una guerra de precios que devalúa el producto a los ojos del consumidor. Además, un origen reconocido y demandado como el Café de Nariño es una herramienta para penetrar las barreras de entrada del mercado internacional.

## **1.4 MARCO DE REFERENCIA**

**1.4.1 Marco Teórico.** La evolución e incursión de las empresas a nivel internacional en la actualidad, se lleva a cabo de la mano y profundo acompañamiento de organizaciones especializadas en el asesoramiento de actividades de comercio exterior, hoy por hoy en Colombia los medianos, pequeños y micro empresarios cuentan con el apoyo de organizaciones estatales y privadas que permiten al empresario conocer las mejores herramientas para minimizar riesgos a la hora de tomar decisiones de tal envergadura como lo es la internacionalización de la empresa. Siendo indispensable conocer y hacer buen uso de las herramientas profesionales a la hora de ejecutar proyectos de exportación de bienes o servicios, herramientas que cualquier empresa dispone antes de exportar y que se denominan planes estratégicos, para este caso un plan estratégico exportador que se realiza bajo parámetros de la metodología aplicada por Proexport Colombia sujetado a la metodología propuesta por la Universidad del Quindío, requiriendo asistencia que lleve en el mediano y largo plazo, a la comprensión cabal de la importancia que tiene la planeación estratégica y posibilite la elaboración del Plan Estratégico de Exportación de café verde hacia el mercado de Alemania de modo que la Cooperativa de Caficultores del Norte de Nariño Ltda., consolide sus operaciones a nivel internacional.



En el libro “Manual Práctico para la Elaboración de un Plan de Exportación” el autor Carlos Morales Troncoso (enero 2007), en la parte introductoria hace alusión a los empresarios que desean iniciarse en la exportación o consolidar sus incipientes operaciones a nivel internacional en muchos casos, se trata de empresarios que hacen honor a su nombre: “emprenden negocios” y se dedican con su mejor esfuerzo a ponerlos en práctica; pero, la mayoría de las veces, carecen de las herramientas de planeación indispensables para el buen éxito de los mismos. La razón es bien simple, son emprendedores empíricos y no administradores profesionales. Por ello, requieren de una asistencia que los lleve, en el mediano plazo, a la comprensión cabal de la importancia que tiene la planeación estratégica y les posibilite la elaboración de su plan de exportación de modo que puedan:

Definir las fortalezas y debilidades de la empresa, determinar correctamente las ventajas competitivas del producto, hacer una objetiva evaluación de las oportunidades que les ofrecen los mercados del exterior, identificar y reducir los riesgos inherentes a los negocios internacionales, atraer a inversionistas o socios, poder tener acceso a financiamientos, utilizar propios planes como marco de referencia y guía operativa una vez puestos en práctica<sup>7</sup>.

A continuación se muestra con ayuda del anterior contenido temático de un Plan de Exportación que, al mismo tiempo constituye el índice del presente Plan Exportador de Café Verde Denominación Origen Nariño para la Cooperativa de Caficultores del Norte de Nariño Ltda., hacia el Mercado de Alemania.

Para el proceso de elaboración y desarrollo del plan exportador se debe tener en cuenta los siguientes pasos que a continuación se describirán en detalle:

Objetivos del Plan de Exportador.<sup>8</sup> El plan exportador 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 a ejecutar una actividad diferente, se debe justificar su ejecución exponiendo los beneficios que reportara las empresa. Se debe justificar la selección del producto observando en todo caso

---

<sup>7</sup>.TRONCOSO Morales, Carlos. Manual Práctico para la Elaboración de un Plan de Exportación. Ciudad de México. 2007.

<sup>8</sup>.BIBLIOTECAS VIRTUALES. Comunidad Virtual literaria. [en Línea] <http://www.proexport.gov.co/www.icex.gov.es/> [citado el 10 de octubre de 2012]

que esta fue el resultado de una preselección cuidadosa del total de productos de la empresa.

Análisis de la empresa<sup>9</sup>. La empresa debe hacer un análisis tanto interno como externo que le permita conocer sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades para conocer sus ventajas competitivas e iniciar un proceso exportador. Dicho análisis debe contener por los menos los siguientes aspectos.

- Perfil de la empresa
- Nit
- Nombre de la empresa
- Objeto social.

Análisis organizacional. Este permite definir la situación actual de la empresa con respecto a funciones, responsabilidades y recurso humano con que cuenta, para identificar los ajustes que se deban realizar para iniciar el proceso exportador. Se debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

Organigrama, Antecedente del equipo directivo, Formación académica, Experiencia laboral, Cargo actual, Cultura organizacional, Nivel de delegación y asignación de funciones, Políticas de personal, Motivación y Capacitación.

Análisis de producción. Para conocer el nivel de productividad actual y las acciones para mejorarlo, debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

Descripción del proceso productivo, tecnología y estado del equipo, nivel de utilización de la capacidad instalada, nivel de modernización o de obsolescencia de los equipos, procesos de control de calidad realizados por la empresa, utilización de políticas ambientales dentro de la compañía.

Análisis financiero. Para determinar la estrategia de financiación de las actividades y el manejo del presupuesto, es indispensable conocer la situación financiera y la estructura de costos que maneja la empresa. Analizando los siguientes aspectos: Evolución financiera de los últimos tres años (indicar índices de liquidez, endeudamiento, rotación del capital de trabajo, rentabilidad, Sistematización y

---

<sup>9</sup> Ibíd., pág. 21 Disponible en internet: <http://www.proexport.gov.co>.

método contable (disponibilidad de información actualizada y uso de la información)

Producto. Definir los productos, calidades, precios y servicios que puede ofrecer la empresa, es parte indispensable dentro del Plan Exportador para poder confrontarlo con los requerimientos del mercado y determinar los ajustes o adecuaciones que deban realizarse para ingresar con éxito al mismo.

Descripción detallada de los productos de la empresa (posición arancelaria), características y atributos (tipo de producto), normas técnicas utilizadas para la producción, empaque, volumen de producción, capacidad instalada utilizada, costo de producción, precio de venta.

Mercadeo: Toda empresa debe estudiar las actividades de mercadeo, distribución y venta de sus productos, para responder de manera efectiva a las necesidades y expectativas del cliente en los mercados nacionales e internacionales.

Descripción del comportamiento de las ventas a lo largo de los últimos 3 años: Destinos (a nivel nacional; si es local regional o nacional, a nivel internacional: países destino), productos, volúmenes y precios, canales de distribución, principales clientes, fortalezas y debilidades frente a la competencia.

Competitividad. Le permite determinar las amenazas y oportunidades del entorno frente a la empresa. Análisis sectorial colombiano (como es el comportamiento del sector al que pertenece la empresa en el mercado colombiano en aspectos como: crecimiento, exportaciones, importaciones, número de empresas, etc.), cuál es la posición de la empresa frente a compañías similares del sector, ventajas competitivas con respecto a: costos, precio, calidad y diferenciación de producto, flexibilidad ante el cambio (¿qué tan rápido puede responder la empresa ante un cambio del entorno?).

Análisis del producto en el mercado objetivo. Se deberán identificar los productos a exportar, teniendo en cuenta que tenga, por lo menos una, de las siguientes ventajas: Volumen disponible para el mercado externo, abastecimiento del producto o materias primas (ventajas en precio, volumen, calidad, confiabilidad o transporte), características de calidad del producto superior a las de la competencia.

Así mismo deberá conocer del mercado seleccionado. Para tal efecto tenga en cuenta los siguientes aspectos: Afinidad cultural y comercial, destino actual de las exportaciones, competidores, preferencia arancelaria, disponibilidad de transporte, exigencias de entrada, es fundamental conocer cómo, dónde, cuánto y quién puede comprar sus productos para definir mejor sus estrategias. Los siguientes son los puntos concretos a tener en cuenta para efectuar la inteligencia de mercado externo para un producto.

Tendencias de consumo y producción. Tasas de crecimiento, ambiente (estímulos económicos, políticos, tecnológicos, etc.), características de la demanda (gustos, hábitos, temporadas de compra, etc.)

Análisis de la competencia local e internacional. Deben analizarse los siguientes aspectos en cuanto a mercado local del país (producción nacional) e internacional (productos importados). Las principales empresas y/o marcas, productos de la competencia, participación en el mercado, esquema de comercialización, precios, mercadeo y publicidad.

Situación del producto en el mercado. Política de fijación de precios, nivel de calidad exigido en el mercado objetivo (normas técnicas), condiciones de empaque y embalaje, condiciones de distribución, exigencias de entrada.

Canales de distribución: Tipo de canales de distribuciones existentes en el mercado, alternativas de canales para la distribución del producto, margen de intermediación dentro del canal, cobertura del canal.

Promoción: Imagen de la marca, selección de medios de comunicación, costos de promoción y publicidad, métodos de promoción, eventos y ferias sectoriales.

Precio: Rango de fluctuación de precios del producto en el mercado, condiciones de pago (carta de crédito, giro directo, plazos, etc.) seguros necesarios y demás impuestos, riesgo cambiario (costo por la fluctuación de la moneda).

Plan de acción. Definir y priorizar las acciones a seguir y proyectar las inversiones necesarias, le permitirá llevar a cabo una adecuada ejecución, evaluación y seguimiento a sus procesos de internacionalización.

Estrategias: Dirigidas a la empresa, de capital (adquisición de maquinaria u otros activos fijos, financiación), recurso humano (capacitación) dirigidas al producto, calidad, empaque, diferenciación (por calidad o costo), dirigidas al mercado, promoción (cómo dar a conocer el producto y la empresa en el mercado), distribución física internacional.

Actividades a ejecutar, cronograma y presupuesto. Descripción detallada de las actividades que darán cumplimiento a las estrategias de empresa, producto y mercado; incluyendo cronograma y presupuesto estimado para cada una de ellas. Fuentes de financiamiento. Recursos propios o posibilidades de acceso al crédito. Plan de contingencia. Desarrollo del Plan de acción para la segunda alternativa de mercado como resultado de la etapa de preselección de mercados.

**1.4.2 Marco económico.** Según el reporte de “Exportaciones de los países exportadores a todos los destinos” presentado por la Organización Internacional del Café, Colombia obtiene el 6.94% de exportaciones realizadas durante el periodo de octubre de 2011 a junio de 2012, al tener en cuenta aproximadamente 50 países. Este 6.94% se presenta debido a que Colombia ha realizado exportaciones de 5.635.553 toneladas, comparado el total de exportaciones que fue de 81.157.447 toneladas, permitiendo así visualizar a Colombia como uno de los proveedores de café más importante del mundo.

**Tabla 1. Exportaciones por países exportadores a todos los destinos Junio 2012.**

<b>(sacos de 70 kg)</b>			
	jun-12	oct- 11 a jun-12	oct-10 a jun-11
<b>TOTAL</b>	9.575.094	81.157.447	81 .406.003
<b>Suaves Colombianos</b>	711.161	6.443.016	7.648.231
<b>otros Suaves</b>	2.552.779	20.189.141	19.491.241
<b>productos naturales brasileños</b>	2.173.183	22.864.960	25.620.084
<b>Robustas</b>	4.137.971	31.660.330	28.646.446
Bolivia	5.000	62.800	43.580
Brasil	1.880.852	21.833.981	26.453.260
Burundi	14.720	146.298	269.025
Camerún	86.933	331.919	484.306
<b>(sacos de 70 kg)</b>			
	jun-12	oct- 11 a jun-12	oct-10 a jun-11
Republica Central Africana	6.000	16.000	86.578
<b>Colombia</b>	613.106	5.635.553	6.735.489
Costa Rica	119.399	1.091.453	1.064.855
República Dominicana	15.883	79 092	59.794
Ecuador	120.000	1.123.874	959.896

**Fuente:** Organización Internacional del Café. O.I.C.

Además los 3 principales países exportadores de café son Brasil, Vietnam y Colombia, Ubicando a Colombia en el tercer puesto a nivel mundial.

**Tabla 2. Principales países exportadores de café.**

Países exportadores de café	Exportaciones oct-11 a jun-12	% de participación
1. Brasil	21.833.981	26,90%
2. Vietnam	18.325.000	22,58%
<b>3. Colombia</b>	<b>5.635.553</b>	<b>6,94%</b>

**Fuente:** Organización Internacional del Café. O.I.C.

Unos 70 países producen café, de los cuales los Miembros exportadores de la Organización Internacional del Café son responsables de más del 97 por ciento de la producción mundial. En 2010 el empleo total del sector del café se estima en alrededor de 26 millones de personas en 52 países productores.

Para muchos países, las exportaciones de café no son sólo un factor vital para los ingresos de divisas, sino también representan una proporción significativa de los ingresos tributarios y el producto interno bruto. En siete países la proporción promedio de las exportaciones de café de los ingresos totales de exportación superior al 10 por ciento en el período 2000 - 2010, a pesar de la importancia del café en muchos países está disminuyendo con el tiempo mientras sus economías se diversifiquen. Esto puede ser demostrado por el hecho de que durante el período 1996 a 2000, hubo 15 países que cayeron en esta categoría, es decir, la cuota media de las exportaciones de café en sus ingresos totales de exportación superior al 10 por ciento.

El consumo mundial en el año cafetero 2009 - 2010 ascendió a alrededor de 133.900.000 sacos, de los cuales 72 millones de sacos se consumen en los países miembros importadores, 21,2 millones en terceros países y 40,7 millones en los países productores.

El consumo de café ha aumentado en promedio en torno al 1,2 por ciento anual desde principios de 1980, llegando a más de un 2 por ciento en los últimos años.

Es probable que el crecimiento más espectacular de un mercado más importante tuviera lugar en Japón, donde inicialmente un promedio de alrededor del 3,5 por ciento al año hasta que han alcanzado una meseta en los últimos diez años, Japón es ahora el tercer mayor importador de café del mundo. El crecimiento del mercado de los últimos cinco años en Europa ha sido débil, con un consumo que muestra signos de estancamiento y, posiblemente, incluso en declive. La situación es sólo ligeramente mejor en Alemania, donde el consumo en general, a pesar del auge en el sector de la especialidad, ha crecido a una tasa baja.<sup>10</sup>

Las cifras del consumo en algunos países productores y en terceros países apuntan a un aumento sorprendentemente grande, con un crecimiento en promedio más del 6 por ciento anual, a pesar de la crisis económica de los últimos años que ha sido un freno para el crecimiento.

**1.4.3 Marco legal.** Resolución No. 01 DE 2009 (Julio 28) modificado por RESOLUCIÓN No. 01 DE 2012 (Marzo 15). La presente resolución, reglamenta la inscripción en el Registro Nacional de Exportadores de Café, por lo tanto es de suma importancia que el exportador conozca el objetivo de esta y demás derivados que la conforman. En el siguiente punto se abordaran estos aspectos.

Por medio de la cual se adopta la reglamentación para el control y la administración del Registro de Exportadores de Café de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia en su condición de administradora del Fondo Nacional del Café.

El Comité Nacional de Cafeteros. En uso de las atribuciones conferidas por el Contrato de Administración del Fondo Nacional del Café celebrado con el Gobierno Nacional y la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia el 12 de julio de 2006

CONSIDERANDO:

**a)** Que la ley 9 de 1.991 artículo 25 al proveer el régimen de las exportaciones de café facultó al INCOMEX hoy Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, o a la institución que asuma sus funciones para establecer los requisitos mínimos que deben cumplir los exportadores de café con el fin de inscribirse en el correspondiente registro.

---

<sup>10</sup> Ibíd., pág. 15.

**b)** Que en virtud del Decreto 1714 del 14 de mayo de 2009, la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia en su calidad de administradora del Fondo Nacional del Café, asumió la actividad de control y administración del Registro Nacional de Exportadores de Café.

**c)** Que con base en la facultad dada, el Comité Nacional de Cafeteros dictó la Resolución No. 01 de 2009 que contiene la reglamentación para el control y la administración del registro de exportadores de café.

**d)** Que la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, en su calidad de administradora del Fondo Nacional del Café, podrá en los términos de las Cláusulas Segunda, Cuarta, literal b, y Séptima, literal b, del Contrato de Administración del Fondo Nacional del Café, suscrito con el Gobierno Nacional, ejercer las demás atribuciones que las leyes le asignen en materia de comercialización y producción del café Colombiano.

**e)** Que ninguna exportación de café se puede realizar sin el previo pago de la contribución cafetera, encontrándose de esta manera garantizado su recaudo, en los términos de la Ley 9 de 1991, y la Ley 1151 de 2007.

**f)** Que las obligaciones impuestas a los exportadores que hacen referencia a: efectuar el anuncio de la exportación; cumplir con las normas de la calidad; transportar café amparado con guía de tránsito; trillar y tostar el café en establecimientos registrados ante la Federación; proteger el posicionamiento del café colombiano en el mercado mundial.

**g)** Que la contribución cafetera se encuentra regulada por el artículo 25 de la Ley 1151 de 2007, establecida con carácter permanente por la ley 1337 de 2009, artículo 5.

**h)** Que de conformidad con lo previsto en el artículo 189 numeral 16 de la Constitución Política y el artículo 54 de la Ley 489 de 1.998, en aplicación de la política de Estado para la racionalización de trámites se ha dictado el Decreto 1714 del 14 de mayo de 2009 “Por el cual se modifica la estructura del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y se dictan otras disposiciones”, se dispone que en desarrollo del contrato de administración del Fondo Nacional del Café suscrito entre el Gobierno Nacional y la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, el Comité Nacional de Cafeteros reglamentará todo lo relacionado con el control y administración del Registro Nacional de Exportadores de Café, y en consecuencia



dicta la siguiente reglamentación.

RESUELVE:

ARTÍCULO PRIMERO: Adoptar la siguiente reglamentación, para el control y la administración del Registro de Exportadores de Café, por parte de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia en su condición de administradora del Fondo Nacional del Café.

ARTÍCULO SEGUNDO: DEFINICIONES. Para efectos de la presente Resolución se adoptan las siguientes definiciones:

REGISTRO NACIONAL DE EXPORTADORES DE CAFÉ: Trámite que debe cumplir ante la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, toda persona natural o jurídica que pretenda exportar café.

ANUNCIO DE EXPORTACIÓN: Es el registro realizado por el exportador de una determinada cantidad de sacos de café colombiano, con el fin de venderlo a uno o varios clientes en el exterior, a través del sistema en línea dispuesto por la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia y denominado "Tienda en Línea".  
NÚMERO DE ANUNCIO DE EXPORTACIÓN: Es el código que asigna automáticamente el Sistema SAP.

TIENDA EN LÍNEA: Aplicativo para el registro de las operaciones de exportación de café colombiano a través de internet.

ASIGNACIÓN DE CLIENTE O ALLOCATION: Es la asignación de una cantidad determinada del café anunciado a un cliente en el exterior, que realiza el exportador a través de la "Tienda en Línea".

NÚMERO DE ASIGNACIÓN O ALLOCATION: Es el código que asigna automáticamente el sistema a la operación correspondiente.

CRUCE DE VENTA: Es la cantidad de café confirmada por el cliente previa la asignación por parte del exportador.

**NÚMERO DE CRUCE:** Es el código que asigna automáticamente el sistema a la correspondiente operación.

**COMPRADOR:** Es el cliente en el exterior.

**EXPORTADOR:** Persona natural o jurídica con registro vigente, según código asignado en el Registro Nacional de Exportadores de Café de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia.

**CONTRIBUCIÓN CAFETERA:** Es un gravamen de carácter particular y obligatorio establecido por la ley, a cargo de los productores de café Colombiano que se genera al momento de la exportación y que revierte en beneficio exclusivo del sector económico que lo tributa (parafiscalidad).

**LIQUIDACIÓN DE LA CONTRIBUCIÓN CAFETERA:** Corresponde al monto previsto en la Ley 1151 de 2007 o la norma que la regule.

**FECHA DE LIQUIDACIÓN DE LA CONTRIBUCIÓN CAFETERA:** Fecha de descargue del café en puerto de embarque.

**CALIDAD DEL CAFÉ DE EXPORTACIÓN:** Es aquella que cumple con los estándares de la norma Colombiana de calidad de café con destino a su exportación confirmada por la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia y dictada por el Comité Nacional de Cafeteros.

**ARTICULO TERCERO: REQUISITOS DE LA INSCRIPCIÓN EN EL REGISTRO DE EXPORTADORES DE CAFÉ.** Para obtener el registro como exportador de café el solicitante deberá cumplir los siguientes requisitos:

**REGISTRO DE EXPORTADORES DE CAFÉ VERDE.** Los exportadores de café verde deberán inscribirse en el Registro de Exportadores de Café que administra la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. 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 se establezca con tal propósito y en el que deberá constar 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.

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 y declaración de origen de los ingresos.

**c)** Original de las referencias de dos (2) entidades bancarias y de dos (2) entidades comerciales, 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 adquiridos con estas, por el solicitante.

**d)** (Derogado por el Artículo Primero de la Resolución 01 de 2012 - 15 de Marzo).

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

## **REGISTRÓ DE EXPORTADORES DE CAFÉS ESPECIALES.**

Los productores de cafés especiales que deseen exportar sus propios cafés especiales verdes, deberán inscribirse en el Registro de Exportadores de Café de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. 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 se establezca con tal propósito y en el que deberá constar 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 cafés especiales 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.

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; declaración de origen de los ingresos.
- Original de las referencias de dos (2) entidades bancarias y de dos (2) entidades comerciales, 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.

- Certificado de inscripción de sus marcas y de los volúmenes a exportar como productor de cafés especiales.
- (Derogado por el Artículo Primero de la Resolución 01 de 2012 - 15 Marzo. Federación Nacional de Cafeteros de Colombia).
- De ser el caso, original del poder que el solicitante hubiere otorgado para la suscripción y presentación de la solicitud.

**ARTICULO CUARTO: PROCEDIMIENTO PARA LA INSCRIPCIÓN EN EL REGISTRO DE EXPORTADORES DE CAFÉ.** Dentro de los sesenta (60) días calendario siguiente a la presentación de la solicitud ante la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, a través de la Secretaria General verificará el cumplimiento de los requisitos y de hallarse conforme la petición, procederá a incluirlo en el Registro de Exportadores de Café y a suministrarle el correspondiente código de identificación.

La Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, podrá requerir en cualquier momento, la comprobación de los requisitos de inscripción o de renovación de la inscripción en el Registro de Exportadores de Café.

**PARÁGRAFO:** En caso de que la solicitud no cumpla los requisitos establecidos, la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia requerirá al solicitante para que en un término de quince (15) días, los subsane. Para tal efecto se procederá conforme lo indican los artículos 12 y 13 del Código Contencioso Administrativo.

**ARTICULO QUINTO: RENOVACIÓN DE LA INSCRIPCIÓN.** Dentro de los tres (3) primeros meses de cada año calendario, los exportadores de café deberán renovar su inscripción en el Registro de Exportadores de Café previo cumpliendo de los requisitos y trámite señalados.

**PARÁGRAFO:** En todo caso el exportador de café se encuentra obligado a informar todo cambio que afecte la información contenida en el registro original.

**ARTICULO SEXTO: OBLIGACIONES DEL EXPORTADOR INSCRITO.** El exportador de café inscrito en el Registro de Exportadores de Café deberá cumplir con las siguientes obligaciones:

- 1.** Efectuar el anuncio de exportación de café colombiano ante la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia y realizar su exportación en la fecha anunciada para el efecto o, a más tardar dentro de los seis (6) meses siguientes calendario contados a partir del primer día del mes siguiente al mes de embarque originalmente anunciado.
- 2.** 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.
- 3.** Transportar café dentro del territorio nacional amparado por guías de tránsito, cuando estas se requieran de conformidad con las normas aduaneras vigentes.
- 4.** 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.
- 5.** Pagar la contribución cafetera, establecida por la ley, previamente a la exportación de café colombiano, verde o procesado con destino al exterior.
- 6.** Pagar la reliquidación de la contribución cafetera, cuando a ello hubiere lugar.
- 7.** Evitar cualquier hecho que atente contra la comercialización del café colombiano y su posicionamiento en el mercado mundial.
- 8.** Mantener las condiciones demostradas para la obtención de la inscripción en el Registro de Exportadores de Café.
- 9.** Renovar su inscripción en el Registro de Exportadores de Café, en la forma y dentro del término previsto en la presente Resolución.

**ARTICULO SÉPTIMO: CONTROL ADMINISTRATIVO.** Dentro del término señalado en el numeral 1º del Artículo Sexto, podrá el exportador realizar modificaciones a los pedidos de venta de los clientes en el exterior siempre y cuando acredite la imposibilidad de perfeccionamiento del negocio con el cliente original.

No podrá realizar nuevos anuncios de exportación de café el exportador que no haya cumplido efectivamente con la exportación de todo el café anunciado, dentro de los términos previstos en el numeral 1º del Artículo Sexto de la presente Resolución.

PARÁGRAFO: En caso de incumplimiento de cualquiera de las obligaciones previstas en la presente Resolución, la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia formulará requerimiento formal al exportador para que se pronuncie dentro de los diez (10) días hábiles siguientes a su notificación.

Cumplido dicho término, la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia deberá resolver dentro de los treinta (30) días siguientes, decisión que se procederá a notificar y contra la cual proceden los recursos de reposición y apelación, en los términos del artículo 49 y ss. Del Código Contencioso Administrativo.

ARTICULO OCTAVO: CANCELACIÓN DE LA INSCRIPCIÓN. 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 a la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, la cancelación de su inscripción en el Registro de Exportadores de Café.

La Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, previa las correspondientes verificaciones, autorizará la cancelación solicitada y comunicará al solicitante su decisión.

ARTICULO NOVENO: VIGENCIA. La presente Resolución rige a partir de la fecha: Aprobada en Bogotá D.C., a los veintiocho (28) días del mes de julio del año dos mil nueve (2009).

- La ley 9ª de 1991 y el decreto 2685 de 1999. 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 Casanare, 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 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 o ALMACAFÉ 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. Adicionalmente, todo tipo de café que circule en las áreas restringidas definidas en el presente decreto, deberá estar amparado por una guía de tránsito.

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.

- Subpartida arancelaria del producto. 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 09.01.11.00.00.

- 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.

Requisitos para su exportación por Subpartida.

- Certificado de exportación (Previo), Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos.
- Certificado de contribución cafetera (EMBARQUE/DESEMBARQUE); - Federación Nacional de Cafeteros de Colombia.
- Certificado de no obligatoriedad (Previo); - Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos.
- Certificado de repeso (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.

Entidades reguladoras 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.

1. 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.

2. 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.

- Reglamentación de uso de la Indicación Geográfica Café de Colombia.

En los tratados internacionales, el concepto de Indicaciones Geográficas abarca los conceptos de Denominación de Origen Protegida y la Indicación Geográfica Protegida. Asimismo, en algunas legislaciones se considera que los sistemas de marcas de certificación sirven para cumplir con la finalidad de protección de las indicaciones geográficas.

La Denominación de Origen o Indicación Geográfica "se refiere al signo que indica que un producto se ha originado en una región específica, pero está limitada a aquellos casos donde las características de calidad del producto se deben al medioambiente geográfico, incluyendo factores naturales y humanos de la propia región, como por ejemplo: "Champagne", "Roquefort", "Gorgonzola", "Habano" o "Tequila". Las Marcas de Certificación, por su parte, no exigen necesariamente un vínculo entre el origen y la calidad, pero sí el establecimiento de unos estándares básicos de calidad verificables para que puedan ser asociados e identificados con dicha marca.

## Formularios y Requisitos para ser Usuario autorizado

Al estar interesado en comercializar café 100% Colombiano en cualquiera de los países donde está reconocida la DOP o IGP Café de Colombia, se debe descargar el Reglamento de Uso para las IGP/DOP Café de Colombia a través de esta dirección electrónica:

[Http://www.cafedecolombia.com/clientes/es/igpdo/formularios\\_registro/](http://www.cafedecolombia.com/clientes/es/igpdo/formularios_registro/), en la cual encontrarán los siguientes documentos:

Título 1 - Definiciones

Título 2 - De la DO Café de Colombia

Título 3 - De la IGP Café de Colombia

Título 4 - De las Marcas de Certificación

Título 5 - Vigencia y Difusión del Reglamento

Una vez leído el documento, y estar de acuerdo se debe iniciar el trámite en línea para obtener la IGP/DOP Café de Colombia.

### 1.4.4 Marco conceptual.

**CAFÉ ESPECIAL:** Son aquellos valorados por los consumidores por sus atributos consistentes, verificables y sostenibles, por los cuales están dispuestos a pagar precios superiores que redunden en un mayor bienestar de los productores. El grupo de cafés especiales colombianos está dividido en tres grandes categorías: Café Sostenible, Café de Preparación y Café de Origen.

**CAFÉ EXCELSO:** Café verde seleccionado de excelente calidad tipo exportación.

**CAFÉ PERGAMINO SECO:** Se llama así pues el grano que aparece cubierto por una cáscara seca de color amarillo claro parecida a un pergamino.

**CAFÉ VERDE:** Es el café producto de la trilla, que toma su color característico almendra verde.

**CAFENORTE LTDA:** Cooperativa de Caficultores del Norte de Nariño LTDA.

**CAFÉS DE ORIGEN:** se caracterizan porque provienen de una región o finca, con cualidades únicas, crecen en sitios especiales.

**CAFÉS DE PREPARACIÓN:** tienen una apariencia especial por su tamaño y forma; esto los hace apetecidos en el mercado internacional.

**CAFÉS SOSTENIBLES:** son cultivados principalmente por comunidades que tienen un serio compromiso con la protección del medio ambiente a través de la producción limpia y la conservación de la bioriqueza de sus zonas.

**CAFICULTOR:** Persona que se dedica al manejo del cultivo y producción del café.  
**D.O:** Denominación de Origen

**DENOMINACIÓN ORIGEN NARIÑO:** Es un instrumento legal que permite asegurar o garantizar el origen de un producto y protegerlo. Se define como un bien público intangible asociado a un área geográfica determinada, en donde se desarrollan iniciativas de valor agregado con alto impacto en la sostenibilidad regional. La calidad y reputación de la D.O Nariño se explica por factores naturales como clima, suelos, así como los conocimientos y tradiciones humanas.

**ESPECIE ARÁBICA:** la cual produce una bebida suave, de mayor aceptación en el mercado mundial. Solamente sembrando variedades de café arábigo se puede mantener la calidad del café colombiano.

**FNC O FEDERACAFE DE COLOMBIA:** Federación Nacional de Cafeteros de Colombia.

**O.I.C:** Organización internacional de café.

**S.I.C:** Superintendencia de industria y comercio.

**SACO:** Medida de capacidad para el empaque de café, el cual contiene 70 kg para su exportación.

**TRILLA DE CAFÉ:** Es el proceso por el cual se retira la cascara del café pergamino seco.

**VARIEDAD CASTILLO:** Nueva variedad de café resistente a la Roya, principal enfermedad del café.

**VARIEDAD COLOMBIA:** Esta variedad por su genética, posee una resistencia durable al ataque de enfermedades del café.

## **1.5 COBERTURA DEL ESTUDIO**

**1.5.1 Temporal.** El plan exportador a desarrollar para la Cooperativa de caficultores del Norte de Nariño Ltda., se lo ha determinado para periodo 2013 – 2016. Teniendo como punto de partida para su elaboración el año 2012.

**1.5.2 Espacial.** El Plan exportador se desarrollara dentro del sector Agroindustrial enfocado a la exportación de Café verde Excelso de la Cooperativa de caficultores del Norte de Nariño Ltda. Ubicada en La Unión Nariño, carrera 19 N° 1 – 61.

**1.5.3 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**

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

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

## 2. Capacidad financiera.

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

## 3. 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.

## 4. 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.**

### 1. Mercado Objetivo

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

## 2. 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.

## 3. 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).

## 4. 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.

## 5. 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.

## 6. 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.



## 7. Promoción

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

## 8. Precio

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

## **Plan de acción**

### 1. Objetivo

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

### 2. Estrategias

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

### 3. Metas de exportación

- Exportaciones dentro de los siguientes años.

### 4. Actividades a ejecutar, cronograma y presupuesto

## 5. Fuentes de financiamiento

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

## 1.6 METODOLOGÍA

**1.6.1 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.

**1.6.2 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.

**1.6.3 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 Cooperativa de caficultores del Norte de Nariño Ltda., 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 Cooperativa de caficultores del Norte de Nariño Ltda., así mismo se recurrirá a entidades como: la Federación Nacional de Cafeteros, Cenicafe, Almacafe, Proexport, Zeiky, Dane, Dian, Cámara de Comercio de Pasto. Estas fuentes brindaran la información necesaria para determinar la oferta y demanda del producto.

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.

## **1.7 PLAN ESTRATÉGICO EXPORTADOR PARA LA COOPERATIVA DE CAFICULTORES DEL NORTE DE NARIÑO LTDA**

Dentro de un Plan exportador, se debe determinar que debe hacerse, cómo se va a hacer y cómo puede darse cuenta la empresa, si la exportación del producto cumple o no con los objetivos deseados y establecidos.

Donde una estrategia de penetración de mercado implica el involucramiento de todos los procesos del negocio, así mismo el reajuste de estos. Este proceso comienza con un análisis de la situación actual de la empresa, evaluando el entendimiento de la estrategia, los procesos operativos y la aceptación del plan exportador dentro la organización, continuando con las modificaciones necesarias para adaptarse al mercado y la infraestructura requerida, esto con el fin de mejorar la eficiencia y la productividad de la empresa. Y es así como la empresa comienza a idear la forma de mejorar sus servicios que le otorgarán una diferenciación sobre sus competidores.<sup>11</sup>

Es indispensable para todo proyecto tener una buena planeación con el fin de minimizar 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 Cooperativa de caficultores del Norte de Nariño Ltda.

El diseño del plan exportador para la Cooperativa de caficultores del Norte de Nariño Ltda., se elabora con respecto a una adaptación del presentado por Proexport Colombia y la Universidad del Quindío – Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas – Programa Administración de Negocios.

---

<sup>11</sup> ESTUDIOS UNIVERSITARIOS: Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Sociales y Administrativas (U.P.I.I.C.S.A.) del Instituto Politécnico Nacional (I.P.N.). Introducción a la Planeación Estratégica de UPIICSA. Pag, 1 - 55.

### **1.7.1 Perfil de la Cooperativa de caficultores del Norte de Nariño Ltda.**

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

### **1.7.2 Situación de la Cooperativa de Caficultores del Norte de Nariño Ltda.**

**Análisis organizacional:** este análisis le permite definir la situación actual de la Cooperativa de caficultores del Norte de Nariño 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:** para 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 alemán y determinar así los ajustes o adecuaciones que deban realizarse para ingresar con éxito al mismo.

**Mercadeo:** la Cooperativa de Caficultores del Norte de Nariño 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 (Alemania).

**Competitividad:** le permitirá a la Cooperativa de Caficultores del Norte de Nariño Ltda., conocer las amenazas y oportunidades frente al entorno que le rodea.

### **1.7.3 Diseño del proceso exportador e inteligencia de mercados para Alemania.**

Mercado: Alemania.

#### 1. Factores macroeconómicos

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

#### 2. Tamaño del mercado alemán.

- Producción nacional.
- Importaciones.
- Exportaciones.

#### 3. Análisis del consumidor alemán.

- Perfil del consumidor actual de café verde.
- Localización del consumidor.
- Elementos que inciden en la decisión de compra.
- Segmentación.

#### 4. Tendencias de consumo

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

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

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

## 6. Situación del producto en Alemania.

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

## 7. Canales de distribución existentes en Alemania.

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

## 8. Promoción

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

## 9. 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).

### **1.7.4 Plan de acción y puesta en marcha del plan de exportación con destino a Alemania.**

- Producto a exportar: café verde.
- A qué mercado: Alemania
- Tiempo: 2 Años.

Estrategias.

**1) Dirigidas a la Cooperativa de caficultores del Norte de Nariño 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).

**2) Dirigidas al café verde**

- Calidad
- Empaque
- Diferenciación
- Dirigidas al mercado alemán
- 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 Alemania).
- Participación (Que porcentaje del mercado desea alcanzar).
- Distribución (como va a colocar el café verde en el mercado alemán).

**3) Metas de exportación de la Cooperativa de caficultores del Norte de Nariño 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.

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

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

## **1.8 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 Cooperativa de caficultores del Norte de Nariño Ltda.

## Capítulos

I. Anteproyecto plan exportador de café verde Denominación Origen hacia el mercado de Alemania. 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 capitulo se determinaran las exigencias y requisitos de competitividad que demanda el mercado seleccionado y confrontarlo con la Cooperativa de caficultores del Norte de Nariño 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 Cooperativa de caficultores del Norte de Nariño Ltda.



## 2. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA A LA EMPRESA COOPERATIVA DE CAFICULTORES DEL NORTE DE NARIÑO LTDA.

### 2.1 DATOS GENERALES DE LA COOPERATIVA DE CAFICULTORES DEL NORTE DE NARIÑO LTDA

#### 2.1.1 Generalidades.<sup>12</sup>

NOMBRE DE LA EMPRESA: COOPERATIVA DE CAFICULTORES DEL NORTE DE NARIÑO LTDA.

NIT: 891.200.540-7

SECTOR ECONÓMICO: Agroindustrial.

DIRECCIÓN: Calle 19 n° 1 – 61 de la Unión Nariño.

DIRECCIÓN ELECTRÓNICA: [www.cafenortenarino.com.co](http://www.cafenortenarino.com.co)

ASOCIADOS: 1008 hábiles.

OBJETO SOCIAL: Promover la prosperidad económica y social de los Asociados, especialmente en cuanto éstos estén vinculados a la actividad de la Producción del Café en todos sus aspectos; igualmente velará por el bienestar de sus familiares y el desarrollo de la comunidad donde opera y al mismo tiempo promoverá las actividades complementarias de la región.

Principales servicios:

- Servicio de compra de café pergamino seco.
- Servicio de Asistencia técnica personalizada e investigación.
- Servicio de ahorro y crédito.
- Mercadeo de Fertilizantes.
- Estación de servicios (venta de combustibles y afines.)

---

<sup>12</sup> COOPERATIVA DE CAFICULTORES DEL NORTE DE NARIÑO LTDA. Informe anual de actividades y resultados 2011, XXX Asamblea General Ordinaria de Delegados. La Unión Nariño, 2 de marzo de 2012; pág. 1 – 107.

## MISIÓN<sup>13</sup>:

“Somos una empresa forjada para que el caficultor sea el ganador preferencial del importante negocio del café. Nuestro esfuerzo operativo radica en la comercialización interna y externa del café y de buena parte de los insumos y servicios requeridos por la industria del grano.

Buscamos sin tregua que los resultados económicos de las operaciones se conviertan en desarrollo de la familia cafetera y su comunidad inmediata en el marco de la sostenibilidad y la armonía ambiental.

Nuestro mayor compromiso estratégico es aquel que nos asegure participar siempre con competitividad en el mercado de mayor bondad económica y social para el productor.”

Podemos decir que la misión de la empresa cuenta con los siguientes elementos:

### Cuadro 1. Elementos que cuenta la misión

Elemento	
1. Socio y/o Cliente	SI
1. Productos o servicios	SI
2. Mercados	SI
3. Tecnología	SI
4. Interés por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad	SI
5. Filosofía	SI
6. Concepto de sí misma	SI
7. Interés por la imagen pública	SI
8. Interés por los empleados	SI
9. Integración de equipos de trabajo	SI
10. Capacitación interna y externa	SI

Fuente: Esta Investigación

---

<sup>13</sup> Ibíd., pág. 50

## **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS<sup>14</sup>:**

1. Promover la prosperidad económica y social de los asociados, especialmente en cuanto estos estén vinculados a la actividad de la producción del café en todos sus aspectos; igualmente velara por el bienestar de sus familiares y el desarrollo de la comunidad donde opera y al mismo tiempo promoverá las actividades complementarias de la región.

2. Cumplir y desarrollar los servicios que derivan del objeto social, la Cooperativa prestara sus servicios a través de las siguientes secciones: De mercadeo, de crédito, de provisión, de consumo, de servicios y de solidaridad, de beneficio, de producción, de asistencia técnica e investigación, de vivienda y artesanías.

## **VISIÓN<sup>15</sup>:**

“En la Cooperativa de Caficultores de Norte de Nariño Ltda., trabajamos con ética y responsabilidad para garantizar en todo momento la excelencia de nuestra propuesta y la satisfacción superior de nuestra respuesta comercial y social al productor de café, al gremio cafetero y a los compradores nacionales e internacionales del grano en todas sus modalidades industriales.”

## **VALORES:**

**LEALTAD:** compromiso confianza y fidelidad hacia la Cooperativa, su misión, principios y propósitos, ofreciendo su mejor esfuerzo personal en beneficio de la sociedad.

**SERVICIO:** disposición de la Cooperativa para dar respuesta a todas las necesidades insatisfechas de los caficultores, con actitud de entrega, colaboración y espíritu de atención.

---

<sup>14</sup> COOPERATIVA DE CAFICULTORES DEL NORTE DE NARIÑO LTDA. Estatutos, artículo 7 y artículo 8.

<sup>15</sup> *Ibíd.*, pág. 50.

**RESPONSABILIDAD:** cumplimiento cabal a los compromisos adquiridos por y para CAFENORTE LTDA, realizando de manera correcta las actividades encomendadas.

**HONESTIDAD:** pensar, hablar y actuar con apego a los principios y valores morales.

**CALIDAD:** lograr la excelencia en los servicios y productos ofrecidos, para alcanzar la visión y la misión.

**LAS PERSONAS:** considerar a los caficultores asociados y no asociados, sus familias y empleados como el recurso más valioso y la fuerza impulsadora de la Cooperativa.

POLÍTICA DE CALIDAD DE LA COOPERATIVA DE CAFICULTORES DEL NORTE DE NARIÑO LTDA<sup>16</sup>.

Formal y legalmente son los asociados a CAFENORTE LTDA., el segmento poblacional hacia donde debe estar dirigido el esfuerzo administrativo. Así lo es y en consecuencia así se ejecuta. Sin embargo, hay no termina el mejor indicador de cumplimiento y de servicio. El desarrollo de la política esencial del gremio en el país, la garantía de compra de café, la satisfacción de las expectativas se extiende a caficultores no asociados.

---

<sup>16</sup> COOPERATIVA DE CAFICULTORES DEL NORTE DE NARIÑO LTDA. Informe Anual de Actividades y Resultados 2009, XXVIII Asamblea General Ordinaria de Delegados. La Unión Nariño, 5 de marzo de 2010; pág. 9

Refrendación de políticas para el mercadeo de café<sup>17</sup>:

1. Compromiso indeclinable con la garantía de compra del café al mejor precio posible.
2. Compromiso continuado para preservar la calidad física, sensorial y trazabilidad del café en permanente sinergia para el encontrar más y mejores nichos de cafés diferenciados.
3. Mantenimiento en el más alto nivel de las relaciones intergremiales con la Federación Nacional de Cafeteros, el Comité Departamental de Cafeteros, los Comités Municipales de Cafeteros y Almacafe S.A.
4. Consultar, dialogar, acompañar y coadyuvar constantemente con la base cafetera y en particular con quienes mantienen operaciones y todo tipo de vínculo con la Cooperativa.
5. Aplicación y cualificación de la red de puntos de compra.
6. Garantizar los horarios de atención a partir de las 6 am y hasta entrada la noche cuando fuese necesario.
7. Mantener el rigor en el pesaje correcto y análisis objetivo de la calidad física de la compra.
8. Garantizar el almacenamiento del café adquirido según rango de almendra sana.

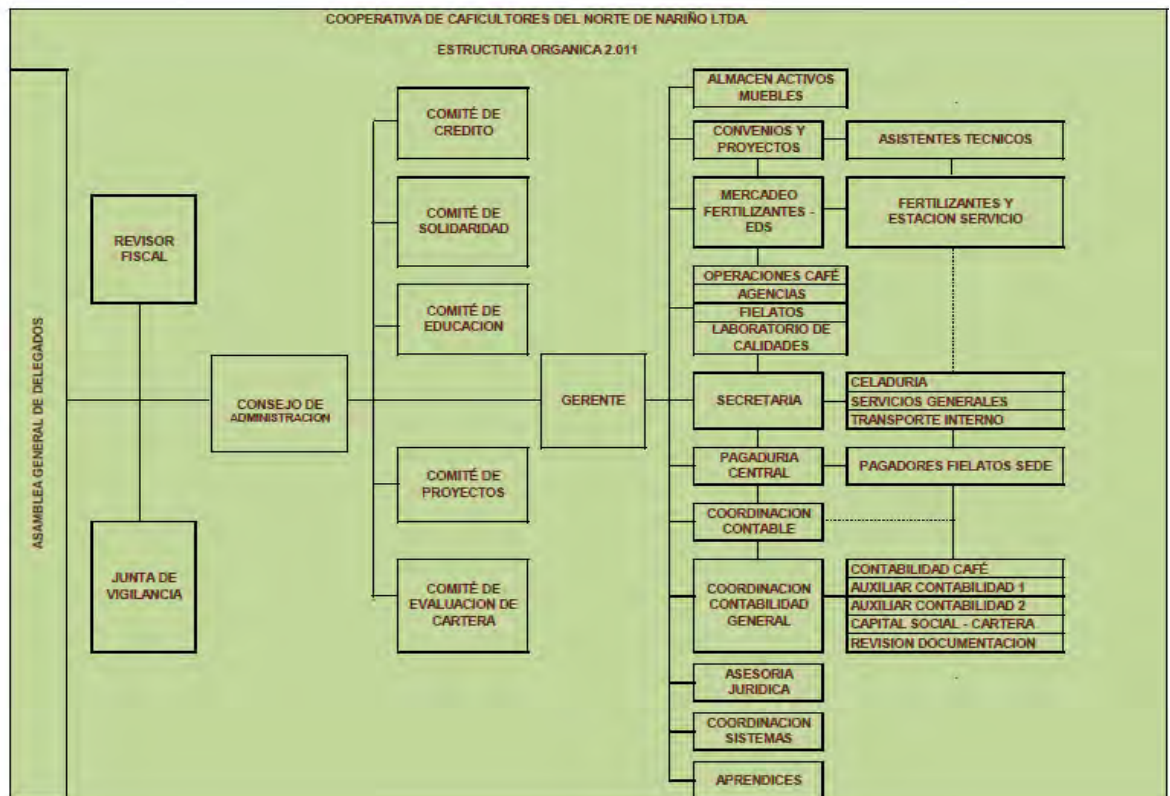
---

<sup>17</sup> COOPERATIVA DE CAFICULTORES DEL NORTE DE NARIÑO LTDA. Informe Anual de Actividades y Resultados 2010, XXVIX Asamblea General Ordinaria de Delegados. La Unión Nariño, 4 de marzo de 2011, pág. 44.

## SITUACIÓN DE LA EMPRESA CAFENORTE LTDA.

Análisis organizacional:

Figura 1. Organigrama de CAFENORTE LTDA.



Fuente: Cooperativa de Caficultores del Norte de Nariño Ltda.

**Cultura organizacional:** valores corporativos: equidad, responsabilidad conjunta, igualdad social, beneficio social, cumplimiento, seriedad, compromiso, lealtad, ayuda mutua, empatía, solidaridad.

## 2.1.2 Análisis externo.

### LAS FUERZAS ECONÓMICAS:

Por su extensión geográfica, número de habitantes, poder adquisitivo y diversidad cultural, la Unión Europea constituye el bloque económico con mayor demanda de productos y servicios. De hecho, la UE es el mayor importador de productos agrícolas del mundo, superando las importaciones de estos bienes por parte de Australia, Japón, Canadá, Nueva Zelanda y EE.UU., en conjunto.

La unión europea en la actualidad está conformada por 27 países dentro de los cuales se encuentra Alemania la principal potencia económica de la unión europea (EU) y la cuarta economía del mundo, siendo el país más poblado del bloque con 82 millones de habitantes contando con un PIB per cápita (PPP 2013) de USD 43.952, su moneda es el Euro aproximadamente un EUR equivale a 1.3610 USD y 1 USD equivale a 0.7348 EUR.

Alemania ha conseguido mantener su tasa de desempleo en torno al 5,2%. Sin embargo, persiste el reto de la integración de la antigua Alemania Oriental, donde el desempleo es muy alto. El modelo económico alemán, que reposa en el comercio (exportación de productos industriales) ha generado dos grandes debates en 2013, sobre los excedentes comerciales y el sueldo mínimo. Alemania afronta una presión para estimular la demanda interna, a través de un alza de las inversiones. Mientras que los empleos precarios, mal pagados y sin protección social, implican a 7,3 millones de personas, se prevé un alza de los salarios superior a la inflación que para el 2013 la tasa de inflación fue de 1,6%.

### LAS FUERZAS SOCIALES, CULTURALES, DEMOGRÁFICAS Y AMBIENTALES:

El café es la bebida más consumida por los alemanes, por delante del agua mineral o la cerveza. Siendo la cantidad actual de consumo de 6,4 kilogramos por persona.<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> BIBLIOTECAS VIRTUALES. Comunidad Virtual literaria. [en Línea] <http://www.cendoc.esan.edu.pe> / [citado el 10 julio de 2014]

Los alemanes son serios y directos a la hora de hacer negocios, siempre van al grano. La calidad es lo que más exigen. El consumidor alemán muestra una gran tendencia a comparar precios y a comprar frecuentemente. Se deja influir por las ofertas y no duda en visitar varios puntos de venta o proveedores para aprovechar los precios más atractivos. Este consumidor tiene criterios de selección muy estrictos según el tipo de producto que desea comprar. Para los bienes de consumo duraderos los criterios son, por este orden, la seguridad y la calidad, el prestigio, el confort, la comodidad y el precio. Para los productos del día a día, el único criterio determinante es el precio. La obsesión por la seguridad conduce a criterios de compra centrados en la calidad, la fiabilidad, el seguimiento del proveedor y el servicio post-venta. El precio no es uno de los criterios determinantes en este tipo de productos. Por el contrario, para los materiales más pequeños o el material industrial, el factor precio es el que se impone.

#### LAS FUERZAS POLÍTICAS, GUBERNAMENTALES Y JURÍDICAS:

Colombia y la República Federal de Alemania establecieron relaciones diplomáticas en 1882. Nuestro país cuenta con una Embajada en Berlín y hay presencia de Alemania a través de su Embajada en Bogotá. La relación bilateral entre Colombia y Alemania siempre se ha enmarcado dentro de la cordialidad y el respeto.

Desde inicios de 2007, las relaciones políticas bilaterales se han fortalecido y han tomado una dinámica mucho más visible a través de numerosas visitas de alto nivel en ambos países. Así mismo, los lazos económicos se han consolidado en virtud de misiones empresariales desarrollando una agenda diversa en materia de comercio e inversión.

Las barreras comerciales entre la UE y Colombia se suprimirán a partir del 1 de agosto de 2013, cuando entre en vigor un acuerdo comercial global de gran alcance. El Acuerdo abrirá mercados, tanto a los exportadores de la UE como a los colombianos, Colombia finalizó en junio de 2012 sus procedimientos internos de ratificación y aplica ya el Acuerdo a partir del 1 de agosto de 2013. Mientras no hayan ratificado el Acuerdo todos los Estados miembros de la UE, formalmente solo se aplica de manera provisional. Sin embargo, esto no afecta al comercio, así que las empresas ya pueden beneficiarse del Acuerdo.

El acuerdo dará acceso inmediato y sin aranceles a la mayoría de productos agroindustriales colombianos, incluidos el azúcar, las harinas, el café, las frutas y hortalizas, entre otros.



Las herramientas de la propiedad intelectual permiten la protección del Café de Colombia, la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia adelanta desde el año 2004 una estrategia orientada a fortalecer la defensa del origen tanto en Colombia como en el exterior. En esta estrategia existen diferentes iniciativas y se incluyen instrumentos legales asociados con el desarrollo de propiedad intelectual. Los instrumentos legales que se utilizan son la Denominación de Origen de Café de Colombia y sus Cafés Regionales y las Marcas Registradas.

Claramente el objetivo principal es contribuir al desarrollo de la sostenibilidad regional y la competitividad de los productores de café en Colombia. Además, que se reconozca su esfuerzo por producir un café de alta calidad y que nadie se aproveche de la reputación del café de origen.

Denominación de Origen Protegida CAFÉ DE NARIÑO o DO CAFÉ DE NARIÑO: Para los propósitos del presente Reglamento se entenderá como cualquier Indicación Geográfica en cualquier jurisdicción que proteja el CAFÉ DE NARIÑO o a Nariño como origen de café, en concordancia con la Denominación de Origen la reconocida por la Superintendencia de Industria y Comercio mediante la Resolución de Declaración de Protección No. 06093 de 11 de febrero de 2011, incluyendo sus modificaciones y/o actualizaciones, y las homologaciones a dicho reconocimiento en otras jurisdicciones.<sup>19</sup>

#### LAS FUERZAS TECNOLÓGICAS:

Las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TIC) tienen un papel fundamental en la sociedad actual y su vida cotidiana: su impacto no solo ha cambiado la forma de interactuar entre las personas sino que también ha supuesto una revolución para el sector empresarial. Dentro de éste ámbito el comercio electrónico está creciendo a un ritmo vertiginoso en los últimos años, de tal forma que ya casi un tercio de la población de la U.E ha comprado por Internet a lo largo de 2013.<sup>20</sup>

Alemania se basa principalmente en su producción intensiva en capital altamente eficiente, que se logra a través de la innovación y desarrollo de tecnología aplicada a la industria. Alemania invierte anualmente 2.69% de su producto interno bruto a la investigación y desarrollo (I+D), esto tuvo como resultado en 2008 la

---

<sup>19</sup> BIBLIOTECAS VIRTUALES. Comunidad Virtual literaria. [en Línea] [www.cafedecolombia.com/particulares/es/indicaciones\\_geograficas/247\\_denominacion\\_de\\_origen\\_cafe\\_de\\_narino/](http://www.cafedecolombia.com/particulares/es/indicaciones_geograficas/247_denominacion_de_origen_cafe_de_narino/) [citado el 15 julio de 2014]

<sup>20</sup> ENCUESTA Sobre el Equipamiento y Uso de Tecnologías de la Información y Comunicación en los Hogares y Encuesta de uso de TIC y comercio electrónico en las empresas 2013

solicitud de 16,967 registros de patentes que se traducen en oportunidades de innovación y ventaja en el mercado. Alemania es reconocida como líder en los sectores científico y tecnológico. Las 49.000 empresas industriales existentes en el país germano dan trabajo a casi 6,4 millones de personas.<sup>21</sup>

Alemania posee una infraestructura de transporte desarrollada, suficiente para soportar las necesidades de su economía.<sup>22</sup>

En Colombia La Federación Nacional de Cafeteros pone a disposición de las empresas y caficultores el Sistema de Información Cafetera “SICA”

Este Sistema de Información Cafetera (SICA) es dinámico y permite conocer la información relacionada con todas las fincas cafeteras del país. La información individual de cada finca es, de acuerdo con los estatutos, privada y no debe compartirse sin la explícita aprobación del cafetero. La información agregada de la base de datos es una importante herramienta de toma de decisiones tanto en el campo productivo como en el campo social, medio ambiental y de infraestructura. Muchos de los programas e instrumentos son diseñados con base en la información de SICA. Así mismo, los proyectos de Sostenibilidad en Acción también utilizan la información de SIC@ para su diseño, implementación y control.<sup>23</sup>

#### LAS FUERZAS COMPETITIVAS:

La calidad: ventaja competitiva del café colombiano.<sup>24</sup>

Si algo es distintivo del café colombiano es su calidad. En el país, la recolección manual de la cosecha se hace grano por grano, lo cual garantiza una rigurosa escogencia y una selección puntual. Precisamente, este proceso hace parte de una tradición transmitida de generación en generación que se constituye en su principal fortaleza.

---

<sup>21</sup> BIBLIOTECAS VIRTUALES. Comunidad Virtual literaria. [en Línea] <http://www.oecd-ilibrary.org/> [citado el 16 julio de 2014]

<sup>22</sup> BIBLIOTECAS VIRTUALES. Comunidad Virtual literaria. [en Línea] <http://www.colombiatrade.com.co/sites/default/files/Perfil%20Alemania> [citado el 16 julio de 2014]

<sup>23</sup> Ibid., pag. 15

<sup>24</sup> BIBLIOTECAS VIRTUALES. Comunidad Virtual literaria. [en Línea] [www.colombia.com/especiales/2012/cafe/sello](http://www.colombia.com/especiales/2012/cafe/sello) [citado el 14 julio de 2014]

Prácticamente, se podría decir que esta ha sido la filosofía por excelencia desde el mismo momento en que se creó la Federación de Cafeteros (1927), el gremio que reúne a los caficultores del país. Sumado a su vez, con que en Colombia para evitar el problema de los cafés inferiores, existe una legislación que rige hace 50 años y que no permite que circulen granos malos.

En el caso colombiano el tema de la calidad del café prácticamente ha sido parte de la agenda, de la normatividad e incluso de las especificaciones de exportación. Identificación de las Amenazas y Oportunidades Externas.

### **Cuadro 2. Oportunidades y Amenazas para CAFENORTE LTDA.**

<b>Oportunidad</b>
Protección del origen café de Colombia “Denominación Origen Nariño”.
Alto ingreso per cápita de los alemanes.
Buenas relaciones diplomáticas entre Colombia y Alemania.
Acuerdos comerciales vigentes.
El café la bebida más consumida por los alemanes.
Alemania potencia económica y tecnológica a nivel mundial.
La calidad factor determinante en la decisión de compra de café en Alemania.
<b>Cuadro 2. (Continuación)</b>
<b>Amenazas</b>
Cambio climático
Crisis económica Mundial.
Inestabilidad de la tasa de cambio.
Inestabilidad en el precio internacional del café.

**Fuente:** Esta Investigación.

Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

**Tabla 3. MEFE para la Cooperativa de Caficultores del Norte de Nariño LTDA.**

MEFE	Peso	Calificación	Total Ponderado
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Protección del origen café de Colombia “Denominación Origen Nariño”.	0,10	4,00	0,40
Alto ingreso per cápita de los alemanes.	0,10	3,00	0,30
Buenas relaciones diplomáticas entre Colombia y Alemania.	0,10	3,00	0,30
Acuerdos comerciales vigentes.	0,09	3,00	0,27
El café la bebida más consumida por los alemanes.	0,10	4,00	0,40
Alemania potencia económica y tecnológica a nivel mundial.	0,08	3,00	0,24
La calidad factor determinante en la decisión de compra de café en Alemania.	0,09	3,00	0,27
<b>AMENAZAS</b>			
Cambio climático.	0,07	3,00	0,21
Crisis económica Mundial.	0,09	2,00	0,18
Inestabilidad de la tasa de cambio.	0,09	2,00	0,18
Inestabilidad en el precio internacional del café.	0,09	2,00	0,18
<b>TOTAL</b>	1,00		2,93

Fuente: Esta Investigación.

La suma de los resultados ponderados de la Matriz MEFE está en 2,93, lo que indica que su situación externa es favorable, la Cooperativa de Caficultores de Norte de Nariño LTDA, debe capitalizar las oportunidades que predominan en la actualidad como: Protección del origen café de Colombia “Denominación Origen Nariño” que representa y evidencia el vínculo entre la calidad del café, la tradición y el territorio donde se produce. Así, los clientes y consumidores saben que esas características por las que pagan un mayor precio están garantizadas, a la vez aprovechar el posicionamiento del café de Colombia en los mercados externos, acceder a los nuevos Mercados internacionales beneficiándose del incremento del mercado de consumo mundial de café, el programa de renovación de cafetales con variedad de semillas resistente a enfermedades ayuda a contrarrestar la amenaza como lo es el Cambio Climático. La estrategia se debe enfocar a la Expansión de Mercados Internacionales, una de las maneras más comunes de desarrollar esta estrategia es la penetración de mercados a través de la exportación que debe superar requisitos legales para el normal desarrollo de las actividades, y debe cumplir con las políticas del país destino, generalmente factores como el transporte o la distribución determinan la viabilidad de una exportación, en lo que concierne al sistema gerencial de CAFENORTE LTDA, es necesario manejar una adecuada inteligencia de mercados para convertir este factor clave para la empresa con el fin de responder a los cambios del entorno.

**2.1.3 Análisis interno.** Las fortalezas y debilidades acopladas con las oportunidades y amenazas y un claro enunciado de la misión, proveen las bases para establecer objetivos y estrategias.

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

**Cultivo:** Debido a su ubicación, la Zona Cafetera de Nariño presenta diferentes topoclimas y microclimas que le confieren unas condiciones particulares adecuadas para el cultivo del café en cuanto a disponibilidad de agua, temperatura, radiación solar y régimen de vientos.

En primer lugar es necesario destacar que las agrestes montañas y pendientes permiten que, en una distancia relativamente corta se presenten temperaturas diferentes durante el día. 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.

**Floración:** Para que se produzcan las floraciones en las plantas de café se requiere periodos de días secos, continuos, de mediana o larga duración, y que además este periodo sea interrumpido por lluvias o cambios bruscos de temperatura; esta condición traducida al patrón mono-modal de lluvias de la región de Nariño favorece unas floraciones concentradas, las cuales ocurren con las primeras lluvias del mes de septiembre, lo que genera una concentración mayoritaria de la cosecha entre los meses de abril a julio del año siguiente. De otra parte, los suelos de los andes nariñenses son derivados de cenizas volcánicas, y contribuyen a la permanencia y sostenibilidad de los cultivos al proveer un gran número de nutrientes básicos para la producción de café.

**Cosecha:** se deben recoger, en su totalidad, solo los frutos maduros. Esto se traduce en las siguientes ventajas; aumento de ingresos por venta de mayor cantidad de café (mejor conversión de café cereza: café pergamino seco), reducción de infestaciones de broca y eliminación de perdidas hasta por el 10% debido a frutos no recolectados o que caen en el suelo.

**Despulpado:** se deben hacer en seco, aprovechando la gravedad. Estudios de Cenicafe, han comprobado que se puede despulpar el café sin agua, sin afectar la capacidad del proceso y la calidad de los granos.

**Clasificación:** para ello se deben usar zarandas clasificadoras eficientes que funcionan con agua.

**Remoción del mucílago:** tiene como fin hacer que el mucílago que cubre el pergamino se descomponga y una vez fermentado se disuelva en agua, eliminándose por medio del lavado. Su duración oscila entre 18 y 30 horas, según el clima.

La remoción de mucílago también se puede hacer mecánicamente cuando se utiliza el Becolsub eliminando el proceso de fermentación, proceso favorable por las siguientes razones:

Conservar la calidad del café, Disminuir espacio a infraestructura utilizada en el beneficiadero, Ganar peso en materia seca del grano (1.5%), contar con más tiempo para realizar otras labores en beneficio de la calidad del grano. Para lograr esta eliminación y adicionar otras ventajas a los procesos de poscosecha del café, reducción importante en el consumo específico del agua, menos de un litro por kilo de CPS, mejoramiento notorio en el rendimiento de café cereza: café seco, previene cerca del 90% de la contaminación que producen la pulpa y el mucílago en las fuentes de agua, reducción importante en el tamaño y en el costo de la infraestructura requerida para el procesamiento húmedo del café, simplificación del proceso de beneficio húmedo del café.

**Fermentación:** el proceso de fermentación se realiza en los tanques donde se recibe el grano despulpado. En la fermentación natural, se controla el tiempo para asegurar la calidad final del grano, porque si el café se sobrefermenta se producen los defectos de sabor y aroma a vinagre.

**Lavado:** permite retirar totalmente el mucílago fermentado del grano. Use agua limpia para evitar defectos como el grano manchado, sucio, el sabor a fermento y la contaminación.

**Secado:** Se puede hacer mediante un proceso natural o artificialmente, lo cual dependerá de la cantidad de producción y del área disponible. Naturalmente, el proceso se hace con la energía solar para lo cual se utilizan camiones secadores o marquesinas, entre otras estructuras, con el fin de exponer los granos a la radiación solar y el viento.

**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. Solo las mejores cosechas son vendidas y distribución 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 cascara apergaminada 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 es la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia se reserva el derecho de otorgar su sello de aprobación antes de que los sacos sean sellados.

**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 particular, es rechazada para su exportación.

**Regulación:** las entidades que intervienen en el mercado cafetero interno y externo con el fin, no solo de promover el consumo del producto, si no 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 concentración entre las organizaciones de apoyo del sector y el gobierno nacional de un país.

### **Tecnología y estado del equipo**

**Trilladora:** La capacidad instalada de la planta de producción de la trilladora Apolo N° 2 de la Cooperativa de Caficultores de Nariño Ltda., podría producir 240 sacos de café excelso en cada turno de 8 horas. Su potencial entonces es, en 200 días laborales al año, una cantidad próxima a 48.000 sacos. Esta producción requerirá alrededor de 4.3000 Kilos de CPS.



**Mantenimiento de la maquinaria:** La maquinaria con la que cuenta CAFENORTE LTDA, 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 por personal experto.

### 2.1.3.2 Estados financieros.

#### Balances financieros

Tabla 4. Balance general CAFENORTE LTDA.

<b>BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE 2013</b>	
<b>ACTIVOS</b>	
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	\$ 3.432.725.046
<b>TOTAL ACTIVO LARGO PLAZO</b>	\$ 362.650.570
<b>TOTAL PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO</b>	\$ 2.333.404.017
<b>BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE 2013</b>	
<b>ACTIVOS</b>	
<b>TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS</b>	\$ 37.719.940
<b>TOTAL OTROS ACTIVOS</b>	\$ 456.425.085
<b>TOTAL GENERAL DE ACTIVO</b>	<b>\$ 6.622.924.658</b>
<b>PASIVO</b>	
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	\$ 1.181.783.334
<b>TOTAL FONDOS SOCIALES Y OTRO</b>	\$ 505.128.264
<b>TOTAL OTROS PASIVOS</b>	\$ 25.067.418
<b>TOTAL PASIVOS ESTIMADOS Y PROVISIONES</b>	\$ 9.478.541
<b>TOTAL GENERAL DEL PASIVO</b>	<b>\$ 1.721.457.559</b>
<b>PATRIMONIO</b>	
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 4.901.467.099</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>\$ 6.622.924.658</b>

Fuente: CAFENORTE LTDA.

Con respecto a los estados financieros de CAFENORTE LTDA, podemos afirmar que el total general de activos por valor de \$ 6.622.924.658 es superior al total general pasivo por valor de \$1.721.457.559, además cuenta con un patrimonio de \$ 4.901.467,099 representado en gran parte por los aportes de los asociados por valor de \$ 1.742.398.69, aportes fruto del pago correspondiente para formar parte de CAFENORTE LTDA, además cuenta con un superávit del patrimonio de \$ 319.588.482 constituido por la valorización de activos como propiedad planta y equipo y de las inversiones.

Sistematización contable<sup>25</sup>. La Cooperativa de Caficultores del Norte de Nariño Ltda., realiza sus operaciones bajo la vigilancia de la superintendencia de economía solidaria, con base al ordenamiento de la ley 79 de 1988, la ley 454 de 1958, la ley 863 de 2003, decreto reglamentario 2880, circular básica contable y financiera 004 de 2008, la reglamentación gremial y las normas internas que emanan la asamblea general de delegados.

Los registros contables y los estados financieros se presentan de conformidad con las normas contables generalmente aceptadas, circulares y conceptos emitidos por las entidades competentes, aplicaciones que se perfeccionaron en su procesamiento con la implementación de un nuevo software contable en particular con la sistematización de las compras de café pergamino a los productores.

Recursos Financieros Utilizados (Financiación). El uso de los recursos, en su gran mayoría son provenientes del Fondo Nacional del Café- línea financiamiento Cooperativo, que está en plena simetría con la oferta de café con los productores, hecho que equivale al cumplimiento de la política gremial de pago de contado, derivada a su vez del solidario acompañamiento administrativo de FEDECAFÉ, el Comité de Cafeteros de Nariño, y la atención eficaz de Bancolombia y el compromiso de la Cooperativa.

Política de garantía de Compra. La garantía de compra es considerada como el servicio más significativo que CAFENORTE LTDA, brinda a los cafeteros de la región.

Este servicio le asegura al cafetero que, al momento de vender su café, siempre encontrará el mejor precio de mercado sin abusar de su condición de cafetero pequeño ya que el precio de referencia se fija diariamente por la FNC y se

---

<sup>25</sup> Ibíd. pág. 51.

constituye en un referente de mercado público el cual se fija con criterios de transparencia y de acuerdo con las condiciones del mercado.

CAFENORTE LTDA, adquiere un Compromiso indeclinable con la garantía de compra del café al mejor precio posible, como también un compromiso continuado para preservar la calidad física, sensorial y trazabilidad del café en permanente sinergia para encontrar más y mejores nichos de cafés diferenciados, además garantiza los horarios de atención a partir de las 6 am y hasta entrada la noche cuando fuese necesario con aplicación y cualificación de la red de puntos de compra, manteniendo el rigor en el pesaje correcto y análisis objetivo de la calidad física de la compra almacenando el café adquirido según rango de almendra sana. A continuación se relacionan por municipio el total de agencias compradoras de café autorizadas por CAFENORTE LTDA, y el total de municipios productores y a su vez proveedores de café para la empresa.

**Tabla 5. Puntos de compra de CAFENORTE LTDA.**

<b>PUNTOS DE COMPRAS O AGENCIAS DE COMPRA DE CAFENORTE LTDA.</b>		
<b>DEPARTAMENTO</b>	<b>MUNICIPIOS</b>	<b>N° AGENCIAS</b>
<b>NARIÑO</b>	LA UNIÓN	6
<b>NARIÑO</b>	SAN JOSÉ DE ALBAN	2
<b>NARIÑO</b>	ARBOLEDA	2
<b>NARIÑO</b>	BUESACO	2
<b>NARIÑO</b>	SAN LORENZO	5
<b>NARIÑO</b>	LEIVA	1
<b>NARIÑO</b>	COLON GÉNOVA	4
<b>NARIÑO</b>	SAN PABLO	1
<b>NARIÑO</b>	TAMINANGO	3
<b>NARIÑO</b>	EL TABLÓN DE GÓMEZ	2
<b>NARIÑO</b>	EL ROSARIO	1
<b>TOTAL</b>	11	29

**Fuente:** Cooperativa de Caficultores del Norte de Nariño Ltda.

**2.1.3.3 Política de venta.** La Cooperativa de Caficultores del Norte de Nariño Ltda., rige la política de venta ofertando café pergamino seco Denominación Origen Nariño (D.O.N) bajo los siguientes objetivos:

- Analizar las diferentes variables del mercado para diseñar productos acordes con las necesidades y expectativas del cliente.

- Negociar el precio y otras condiciones de compra de acuerdo con los requerimientos establecidos en la planeación, teniendo en cuenta la garantía de compra.
- Realizar la negociación y acordar el precio en el menor tiempo posible.
- Agregar valor a la materia prima para la obtención de los productos de venta y coordinar las actividades de distribución, cumpliendo con los requerimientos del cliente, al menor costo posible.
- Lograr lealtad en los clientes a través de una respuesta oportuna y efectiva a sus inquietudes o iniciativas basadas en un flujo de comunicación eficiente.

**2.1.3.4 Oferta exportable.** La cantidad de área sembrada con café en el departamento de Nariño esta próxima a 34.000 hectáreas; en forma paralela la sustitución de variedades susceptibles a roya por variedades resistentes a la roya y la renovación de cafetales viejos representan alrededor de un 20% y los cafetales no productivos equivalen a no menos del 10%. Así, el área neta de producción oscilara alrededor de 24.000 hectáreas, que en condiciones normales garantizan un volumen anual entre 26.000.000 y 27.000.000 de kilos de café pergamino seco.

Las circunstancias climáticas no positivas, el comportamiento bianual de la producción de café, la fertilización no adecuada y los demás aspectos del cultivo, indicados antes, redujeron en 2012 la producción de Nariño en porcentajes entre un 40% y un 30%, con respecto a 2011, con lo cual, el resultado neto fue una cosecha aproximada de 18.500.000 kilos de café pergamino seco. En esta cantidad se incluyen alrededor de 13.000.000 de kilos de la región norte de Nariño.

En términos netos y con base en las cifras obtenidas de los diferentes intervinientes en el mercado de café en Nariño, el volumen total de café pergamino seco presente en el mercado en 2013 llego a 18.500.000 de kilos aproximadamente y de 23.680.000 kilogramos de café pergamino seco en el 2014 aproximadamente.

En los siguientes cuadros se indica la participación de CAFENORTE LTDA, en el mercado de café pergamino seco en el departamento de Nariño.

**Tabla 6. Participación de compra de café de CAFENORTE LTDA 2013.**

<b>PARTICIPACIÓN DE CAFENORTE LTDA, EN EL MERCADO DE CAFÉ PERGAMINO SECO EN EL DEPARTAMENTO DE NARIÑO 2013.</b>					
<b>REGIÓN</b>	<b>KILOS PRODUCCIÓN DE CPS</b>	<b>PARTICIPACIÓN POR REGIÓN</b>	<b>ACTOR EN EL MERCADO</b>	<b>KILOS CPS</b>	<b>PARTICIPACIÓN EN LA COMPRA DE CAFÉ CPS</b>
<b>NORTE DE NARIÑO</b>	13,700,000	74,05%	CAFENORTE LTDA	10,197,537	74,43%
			OTROS	3,502,464	25,57%
<b>SUR OCCIDENTE DE NARIÑO</b>	4,800,000	25,95%	CAFENORTE LTDA	2,977,000	62,02%
			OTROS	1,823,000	37,98%
<b>TOTAL DPTO. NARIÑO</b>	18,500,000	100,00%		18,500,000	100,00%

Fuente: CAFENORTE LTDA.

**Tabla 7. Participación de compra de café de CAFENORTE LTDA 2014.**

<b>PARTICIPACIÓN DE CAFENORTE LTDA, EN EL MERCADO DE CAFÉ PERGAMINO SECO EN EL DEPARTAMENTO DE NARIÑO 2014.</b>					
<b>REGIÓN</b>	<b>KILOS PRODUCCIÓN DE CPS</b>	<b>PARTICIPACIÓN POR REGIÓN</b>	<b>ACTOR EN EL MERCADO</b>	<b>KILOS CPS</b>	<b>PARTICIPACIÓN EN LA COMPRA DE CAFÉ CPS</b>
<b>NORTE DE NARIÑO</b>	18764032	79,24%	CAFENORTE LTDA	14296316	76,19%
			OTROS	4467716	23,81%
<b>SUR OCCIDENTE DE NARIÑO</b>	4915968	20,76%	CAFENORTE LTDA	2525333	51,37%
			OTROS	2390635	48,63%
<b>TOTAL DPTO. NARIÑO</b>	23680000	100,00%		23680000	

Fuente: CAFENORTE LTDA.

En los años 2013 y 2014, CAFENORTE Ltda., tuvo una participación porcentual en la compra de café pergamino seco solamente en el norte de Nariño alrededor del 74% y 76%, son datos favorables ya que la capacidad instalada de la planta de producción de la trilladora Apolo N° 2 de CAFENORTE Ltda., podría producir 240 sacos de café excelso en cada turno de 8 horas. Su potencial entonces es, en 200 días laborales al año, una cantidad próxima a 4.8000 sacos. Esta producción requerirá alrededor de 4.300.000 Kilos de CPS.

En datos precisos la oferta exportable de CAFENORTE Ltda., es la producción de 2.8704 sacos anuales de café verde Denominación Origen Nariño de 70 kg cada uno, distribuidos en 2.392 sacos mensualmente, para lo cual se destinara 3.000.000 de kg de café pergamino seco, sería disponer de un 17.8% aproximadamente de la participación de compra de la cooperativa.

**Tabla 8.Oferta exportable de CAFENORTE LTDA.**

PRODUCTO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	Total
CAFÉ VERDE	23												
D.O. NARIÑO	92	2392	2392	2392	2392	2392	2392	2392	2392	2392	2392	2392	28704

Fuente: Esta investigación.

**Mantenimiento de la maquinaria:** La maquinaria con la que cuenta CAFENORTE LTDA, 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 por personal experto.

## 2.2 PRODUCTO

**2.2.1 Descripción del portafolio de productos.** El portafolio de CAFENORTE LTDA, en relación al comercio de café se destaca por el Café pergamino seco Denominación Origen Nariño y Cafés Inferiores (café guayaba para ser trillado) que compra en la región norte de Nariño y sur del Cauca.

**2.2.2 Características y atributos del producto.** Los productos que se determinaron para la exportación es el Café Denominación Origen Nariño. A continuación se muestran las características del producto.

Café Denominación Origen Nariño. El Café de Nariño es 100% arábico, sembrado a altas alturas, recolectado selectivamente y procesado por la vía húmeda en las parcelas cafeteras de los productores. Diferentes factores explican que el Café de Nariño se produzca en alturas que alcanzan hasta los 2,300 metros sobre el nivel del mar, en zonas que presentan, en promedio, temperaturas bajas comparadas con el resto de zonas cafeteras de Colombia y de buena parte del mundo. Producir café a esta altura podría ser casi imposible si el calor que se acumula durante el día en el fondo de los cañones y de los profundos valles no ascendiera en las noches para atenuar el frío de las partes más altas de las montañas. En consecuencia, las condiciones prevalentes de Nariño hacen posible la producción

de un café con un perfil de taza especial: El Café de Nariño se caracteriza por su alta acidez, cuerpo medio, notas dulces, con una taza limpia, suave y de aroma muy pronunciado.

**2.2.3 Periodos de producción.** Referente a la compra de café pergamino seco para CAFENORTE LTDA, es la operación que demanda el más alto esfuerzo administrativo y de todos los colaboradores ocupando seis meses de exclusiva dedicación entre abril y septiembre.

**2.2.4 Sistemas de almacenamiento del producto.** CAFENORTE LTDA, cuenta con bodegas en las diferentes sedes del municipio de La Unión Nariño, las cuales presentan condiciones adecuadas para el almacenamiento del café con temperatura moderada, buena ventilación, bodegas secas y limpias. Organizándolo el producto en sacos de fique de calibrados de 40 kg cada uno, arrumados sobre estibas limpias, separadas al menos 30 cm de las paredes y los techos.

Cuidados: los sacos se deben almacenar con humedad del 10% al 25%, 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.

**2.2.5 Precio de venta unitario.**<sup>26</sup> Desde el 3 de abril de 2009 la Federación Nacional de Cafeteros instruyó sobre una nueva forma de valorar el café al momento de la compra y venta. La nueva modalidad sustituyó lo acostumbrado, el factor de rendimiento. La forma de valoración vigente tiene los siguientes pasos, a partir que se pone el café a consideración de un punto de compra (ALMACAFE S.A).

- Pesaje de los sacos de café, máximo de 40 sacos dada la capacidad de las básculas.
- Toma de muestra representativa de café pergamino de todos los puestos en la báscula.

---

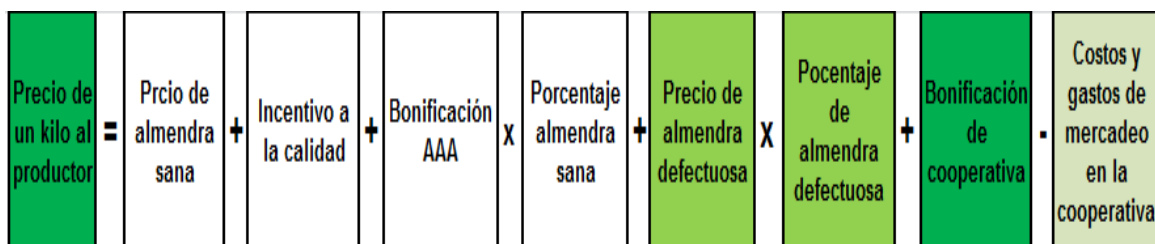
<sup>26</sup> Ibíd. pág. 51

- Homogeneización de la muestra grande y toma de una muestra de 250 gramos.
  - Trilla de la muestra de 250 gramos.
  - Observaciones de color característico de las almendras.
- Análisis de la calidad física:

- No se pasan de las almendras por ninguna malla.
- Extracción de los granos del grupo 1 y granos del grupo 2.
- Extracción de los granos atacados por la broca.
- Pesaje de la almendra sana.
- Pesaje de la pasilla y los granos afectados por broca.

Culminado el anterior procedimiento se continúa con la siguiente valoración de: Almendra sana y la almendra defectuosa (pasilla más granos brocados) con estos datos (peso en granos y porcentaje con relación a la muestra de 250 gramos analizada), se aplica la siguiente fórmula para obtener el precio que se pagara al productor:

**Figura 2. Forma de valorar el café al momento de la compra y venta.**



Fuente: Federación Nacional de Cafeteros de Colombia.

### 2.3 MERCADEO

En el 2013 las ventas de café pergamino seco se llevaron a cabo con las siguientes empresas:

**Tabla 9. Ventas de café según destinatario en CAFENORTE LTDA 2013.**

VENTAS DE CAFÉ SEGÚN DESTINATARIO EN 2013				
	ALMACAFE S.A -FEDERACAFE.	EXPOCAFE S.A.	CÓNDOR S.A.	TOTAL
<b>KILOS</b>	9.753.282	382.425,50	91.786	10.227.493,50
<b>%</b>	95,36%	3,74%	0,90%	100,00%

Fuente: Cooperativa de Caficultores del Norte de Nariño Ltda.



Dado que el café pergamino seco que compra CAFENORTE LTDA, tiene como destinatario principal la Federación Nacional de Cafeteros, a través de Almacafe S.A., la venta de café verde estará predispuesta a la puesta en acción de la trilladora de café ALCAFEN LTDA, con sede en La Unión (N) propiedad de CAFENORTE LTDA, y sujeta a que la Federación otorgue los permisos necesarios para la puesta en marcha de la trilladora. Partiendo de otro escenario sería excelente la alternativa de la exportación directa de café verde a través de CAFENORTE LTDA.

**2.3.1 Canales de distribución.** CAFENORTE LTDA, transporta vía terrestre el café producto de las compras en los diferentes municipios a las bodegas ubicadas en el municipio de La Unión (N), lugar donde se acopia para más adelante transportarlo en camiones de 35 toneladas hacia las instalaciones de Almacafe S.A ubicadas en la ciudad de San Juan de Pasto.

**Figura 3. Canales de distribución CAFENORTE LTDA.**



**Fuente:** Cooperativa de Caficultores del Norte de Nariño Ltda.

**2.3.2 Principales clientes.** Los clientes de CAFENORTE LTDA, a nivel nacional son:

**Tabla 10. Principales clientes de CAFENORTE LTDA 2013.**

PRINCIPALES CLIENTES DE CAFENORTE LTDA 2013.	
CLIENTE	% DE PARTICIPACIÓN
FEDERACIÓN NACIONAL DE CAFETEROS	95,36%
EXPOCAFE S.A	3,74%
CÓNDOR S.A	0,90%

**Fuente:** Cooperativa de Caficultores del Norte de Nariño Ltda.

Expectativas de los clientes: En el 2005 el “Café de Colombia” recibió el reconocimiento de Denominación de Origen, convirtiéndose así en el primer producto del país en obtenerlo y en el 2007 en un hecho también sin antecedentes en la historia económica del país, el Café de Colombia recibió el reconocimiento como Indicación Geográfica Protegida en los 27 países de la Unión Europea.

Las Denominaciones de Origen son un privilegio del cual gozan aquellos productos, por lo general agrícolas, cuyas cualidades y reputación están asociadas indefectiblemente a su lugar de procedencia.

Además de las características únicas derivadas de factores naturales como el clima y los suelos, con las D.O. se vinculan íntimamente factores humanos, culturales y de tradición, que como en el caso del Café de Nariño, se reflejan en las prácticas de cuidado del cultivo, recolección y beneficio.

El “Café de Nariño”<sup>27</sup> es producido en una zona especial por su latitud, longitud y altura sobre el nivel del mar, características que son ideales para la producción de café de alta calidad, dados los suelos, sus características climáticas, luminosidad, rango favorable de temperaturas y una adecuada cantidad y distribución de las lluvias durante el año.

El café de Nariño, en cuanto a su perfil de taza se caracteriza por su alta acidez, cuerpo medio, notas dulces, con una taza limpia, suave y de aroma muy pronunciado. Los análisis de laboratorio llevados a cabo por la Oficina de Calidad de Café Almacafé S.A. durante varias cosechas y bajo estándares ISO 9001, corroboran esta descripción básica. Sin embargo, dependiendo del tipo y grado de tostión será posible obtener de este café aromas florales o sabores a nuez, y otros atributos de especial interés en la taza.

**2.3.3 Estrategias de promoción.** CAFENORTE LTDA, es una empresa reconocida a nivel regional, como estrategia de promoción utiliza su página web [www.cafenortenaarino.com.co](http://www.cafenortenaarino.com.co), como también cartas de presentación, correos electrónicos, además da a conocer sus productos en eventos, ferias y exposiciones sectoriales.

---

<sup>27</sup> Ibíd. pag.19.

### 2.3.4 Análisis DOFA CAFENORTE LTDA.

**Cuadro 3. Matriz DOFA aplicada a CAFENORTE LTDA.**

	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
	Garantía de Compra a los caficultores.	No posee un departamento de mercadeo
	Experiencia en el mercado local.	Carece de Unidades Estratégicas de Negocio
	Calidad superior en sus servicios ofrecidos.	Carece de un plan estratégico exportador
	Gestión financiera eficaz.	Acopio de café casi exclusivo para la Federación Nacional de Cafeteros "FNC".
	Excelente relaciones institucionales.	Alta dependencia financiera del Fondo Nacional del Café.
	Sistematización en el servicio de compra de café.	
<b>Oportunidades</b>	<b>Estrategias FO</b>	<b>Estrategias DO</b>
<b>Protección del origen café de Colombia "Denominación Origen Nariño".</b>	Aprovechar las preferencias arancelarias otorgados en el acuerdo comercial entre Colombia y la U.E, alcanzando a si una mejor competitividad	Conformar el departamento de marketing en la empresa.
<b>Alto ingreso per cápita de los alemanes.</b>	Aprovechar las excelentes relaciones institucionales para obtener certificaciones ante entidades internacionales.	Implementar las Unidades Estratégicas de Negocio integrando todas las funciones del mercado al cual va dirigido y garantizar café verde de alta calidad D.O Nariño.
<b>Buenas relaciones diplomáticas entre Colombia y Alemania.</b>	Marketing de relación aumentando la confianza entre los proveedores y clientes, por medio de productos de alta calidad y excelentes precios a largo plazo	Desarrollar planes estratégicos de exportación dirigidos a beneficiarse del acuerdo comercial entre Colombia y la U.E contando con la protección y posicionamiento del café D.O Nariño en el mercado de internacional
	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
	Exclusividad de lotes de café verde de alta calidad D.O Nariño para satisfacer clientes exigentes.	Incursionar en el mercado de café verde D.O Nariño en Alemania para no depender comercial y financieramente de la Federación Nacional de Cafeteros.

(Continuación Cuadro 3)

Aprovechar la experiencia en el acopio de café y la calidad de sus servicios para ingresar al mercado de la U.E		
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
<b>Cambio climático</b>	Incorporación de nuevas tecnologías amigables con el medio ambiente en la producción y comercialización del café.	Incorporar profesionales capacitados en el área de comercio internacional y mercadeo para conformar el departamento de marketing en CAFENORTE LTDA.
<b>Crisis económica Mundial.</b>	Diversificación de mercados para contrarrestar la crisis económica mundial.	Establecer políticas organizacionales que permitan la investigación y desarrollo de planes estratégicos para dirigir los esfuerzos operacionales en la empresa CAFENORTE LTDA.
<b>Inestabilidad de la tasa de cambio.</b>	Diversificación de productos para contrarrestar la inestabilidad de la tasa de cambio y la inestabilidad en el precio internacional del café	
<b>Inestabilidad en el precio internacional del café.</b>		

Fuente: Esta Investigación.

#### **2.4. AMBIENTE COMPETITIVO EN LA COOPERATIVA DE CAFICULTORES DEL NORTE DE NARIÑO LTDA.**

Hoy en día el proceso de las decisiones de compra de café está básicamente basado en estímulos con respecto a la reacción del asociado y/o cliente y a su vez por las características del mismo, el ambiente que lo rodea, la tecnología, y la logística que existe para que él pueda realizar su venta. Por otra parte, es importante también para la Cooperativa de Caficultores del Norte de Nariño LTDA, no sólo evaluar el comportamiento de sus asociados y/o clientes, sino también el ambiente competitivo del cual se rodea, es decir conocer a sus competidores para tener éxito en su estrategia basada en promover la prosperidad económica y social de sus asociados y caficultores en general.

**Tabla 11. Matriz del perfil Competitivo de CAFENORTE LTDA.**

Factores críticos para el éxito	CAFENORTE LTDA.			EMPRESAS DE NARIÑO LTDA.		ASPROUNIÓN.	
	Peso	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado
Participación en el mercado	0,15	4,00	0,60	2,00	0,30	2,00	0,30
Competitividad de precios	0,30	4,00	1,20	4,00	1,20	4,00	1,20
Posición Financiera.	0,15	4,00	0,60	3,00	0,45	2,00	0,30
Calidad del Servicio	0,20	3,00	0,60	2,00	0,40	2,00	0,40
Lealtad del cliente	0,20	3,00	0,60	3,00	0,60	2,00	0,40
<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>3,60</b>		<b>2,95</b>		<b>2,60</b>

**Fuente:** Esta Investigación.

La tabla anterior contiene una muestra de la matriz del perfil competitivo. En este caso, la "Competitividad de Precios" es el factor crítico de mayor importancia para el éxito, como señala el peso de 0.40. La "participación en el mercado" junto con la "Competitividad de precios" y la "Lealtad del cliente" de la Cooperativa es superior, como lo destaca la calificación de 4; la "Competitividad de precios" del competidor 1 es de mayor fuerza, como lo señala la calificación de 4; el competidor 2 es la empresa más débil en general, como lo indica el total ponderado de 2.65. La Cooperativa de Caficultores del Norte de Nariño Ltda., es superior a su competencia obteniendo un total ponderado de 3,60, para lo cual su competencia directa es Empresas de Nariño Ltda., la cual obtuvo de total ponderado 2,95.

Las cifras revelan la fuerza relativa de la empresa, pero la precisión implícita es sólo una ilusión. Las cifras no son mágicas. El propósito no es obtener una única cifra mágica, sino más bien asimilar y evaluar la información de manera sensata que sirva para tomar decisiones.

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

#### 3.1 MERCADO DE ALEMANIA

Figura 4. Mapa de Alemania.



Fuente: [www.proexport.com.co](http://www.proexport.com.co)

### 3.1.1 Información general.

**Tabla 12. Información general República Federal de Alemania.**

<b>República Federal de Alemania</b>	
<b>Datos estimados 2014</b>	
<b>Capital</b>	Berlín.
<b>Población total</b>	80.425.823
<b>Densidad poblacional</b>	231 habitantes/km <sup>2</sup>
<b>Población urbana</b>	74.1%
<b>Principales ciudades</b>	Berlin, Stuttgart, Hamburgo, Munich y Frankfurt.
<b>Lengua oficial</b>	Alemán.
<b>Religión</b>	Cristianos, Musulmanes, Judíos.
<b>Moneda</b>	Euro (EUR).
<b>Tipo de cambio</b>	1 EUR = 1.12 USD, 1 USD = 0.89 EUR.
<b>República Federal de Alemania</b>	
<b>Datos estimados 2014</b>	
<b>PIB. (miles de millones de USD)</b>	3747,07 USD
<b>PIB per cápita (USD)</b>	45925 USD
<b>Endeudamiento del estado (en % del PIB)</b>	78,10%
<b>Tasa de desempleo (%)</b>	5,20%
<b>Tasa de Inflación (%)</b>	1,80%

**Fuente:** IMF - World Economic Outlook Database - últimos datos disponibles.

**Reseña general:** Alemania oficialmente la República Federal de Alemania es un país soberano centroeuropeo, miembro de la Unión Europea; su capital es Berlín. Su territorio, formado por dieciséis estados o provincias, que tienen gobiernos y legislaturas locales y gozan de una considerable descentralización respecto al gobierno federal. Limita al norte con el mar del Norte, Dinamarca y el mar Báltico; al este con Polonia y la República Checa; al sur con Austria y Suiza, y al oeste con Francia, Luxemburgo, Bélgica y los Países Bajos. La ciudad de Büsingen, enclavada en Suiza, también forma parte de Alemania. El territorio de Alemania abarca 357.168 km<sup>2</sup> y posee un clima templado. Con más de 80 millones de habitantes, representa la mayor población entre los estados miembros de la Unión Europea y es el hogar del tercer mayor grupo de emigrantes internacionales.

**Población:** Según las nuevas cifras la población alemana es de 80.425.823 habitantes, cada quinto residente en el país proviene de una familia inmigrante. Las mujeres, en cambio, son mayoría en este país europeo, con 41 millones de mujeres frente a poco más de 39 millones de representantes del sexo masculino.

**Tabla 13. La población alemana en cifras.**

<b>Población total</b>	<b>80.425.823</b>
<b>Población urbana</b>	74,10%
<b>Población rural</b>	25,90%
<b>Densidad de la población</b>	231 hab./km <sup>2</sup>
<b>Población masculina (en %)</b>	48,90%
<b>Población femenina (en %)</b>	50,90%
<b>Edad media</b>	42
<b>Orígenes étnicos:</b>	Casi uno de cada cinco habitantes (18,4%) tiene raíces extranjeras. Los extranjeros presentes en Alemania procedían de los siguientes países: Turquía (1,7 millón), Italia (0,5 millón), Polonia (0,4 millón), Serbia y Montenegro (0,3 millón), Grecia (0,3 millón), Croacia (0,2 millón) y Rusia (0,18 millón).

**Fuente:** [www.dw.de/actualidad/](http://www.dw.de/actualidad/) - Últimos datos disponibles.

**Tabla 14. Población de principales ciudades incluyendo suburbios**

<b>Nombre</b>	<b>Población</b>
Berlín	4.275.000
Stuttgart	2.650.000
Hamburgo	2.575.000
Múnich	1.980.000
Frankfurt	1.930.000

**Fuente:** Citypopulation.de, 2008 - últimos datos disponibles.



**Tabla 15. Edad de la población.**

Esperanza de vida en años	
GENERO	Años
Hombre	78,6
Mujer	83,1

**Fuente:** Naciones Unidas, División de Población. Previsiones demográficas mundiales: revisión de 2009., 2009 - últimos datos disponibles.

**Tabla 16. Distribución de la población por edades en %**

<b>Menos de 5 años:</b>	<b>4,10%</b>
<b>De 5 a 14 años:</b>	9,30%
<b>De 15 a 24 años:</b>	11,20%
<b>De 25 a 69 años:</b>	60,70%
<b>Más de 70 años:</b>	14,80%
<b>Más de 80 años:</b>	5,10%

**Fuente:** Naciones Unidas, Departamento de los asuntos económicos y sociales, División de la Población, Perspectivas 2010 - últimos datos disponibles.

**Idiomas:** con relación a la lengua oficial de Alemania es el alemán, sin embargo la mayoría de personas tienen un buen conocimiento del inglés. Algunos también dominan el francés. Por otro lado, también se habla italiano, español y ruso, aunque es menos frecuente. En cuanto tiene que ver con los idiomas de negocio son muy utilizados el alemán y el inglés.

**Religión:** Cristianos 62.5% (Católicos 31.4%, Protestantes 31.1%), Musulmanes 4%, Judíos 0.2%.

**Análisis del marco político:** Forma de gobierno. Alemania cuenta con 16 estados o provincias, que tienen gobiernos y legislatura locales que gozan de una considerable descentralización respecto al gobierno federal.

El poder ejecutivo. El jefe del gobierno es el canciller, elegido por mayoría absoluta en la Asamblea Federal para un periodo de cuatro años. El canciller detenta el poder ejecutivo, que incluye la ejecución de la ley y la dirección de los asuntos cotidianos del país. Los Ministros Federales (Consejo de Ministros) son nombrados por el presidente siguiendo recomendaciones por el canciller.

El jefe de Estado es el Presidente, elegido por la Convención Federal (que comprende los miembros de la Asamblea Federal y un número igual de delegados elegidos por las legislaturas provinciales) para un mandato de cinco años. El papel del presidente es principalmente ceremonial.

El poder legislativo. El poder legislativo en Alemania es bicameral. El parlamento está constituido por dos cámaras: la Asamblea Federal (cámara baja), que cuenta con 613 escaños y cuyos miembros son elegidos por sufragio universal combinando una representación proporcional y directa para un mandato de cuatro años. La otra es el Consejo Federal (cámara alta), que cuenta con 69 escaños y cuyos miembros son los delegados de las 16 provincias del país, elegidos para un periodo de cuatro años.

No hay elecciones para el Consejo Federal, su composición está determinada por la de los gobiernos provinciales. El gobierno depende directa o indirectamente del apoyo del parlamento, que se expresa generalmente mediante un voto de confianza. El poder legislativo pertenece al mismo tiempo al gobierno y al parlamento. Los ciudadanos alemanes gozan de considerables derechos políticos.

#### **Cuadro 4. Principales partidos políticos en Alemania.**

- Unión Demócrata Cristiana (CDU) : conservadores
- Unión Social Cristiana (CSU) : conservadores
- Partido Socialdemócrata (SPD) : centro-izquierda
- Partido Democrático Libre (FDP) : liberal
- Bündnis90/die Gruenen : izquierda / verde

**Fuente:** Export Entreprises SA. Últimas actualizaciones: Junio 2014

Líderes políticos en el poder.

Presidente: Joachim Gauck (desde el 18 de marzo de 2012) - independiente  
Canciller: Ángela Merkel (desde noviembre de 2005) CDU, cabeza de una coalición apoyada por el CSU y el SPD.

Próximas fechas electorales.  
Cancillería: diciembre 2017.  
Presidenciales: junio 2017.

**3.1.2 Contexto económico.** Coyuntura económica. Alemania es la economía más importante de Europa: esto explica el papel de líder que ha desempeñado el país en la gestión de la crisis de la deuda de la zona euro. El rendimiento de estos últimos años no ha sido todo lo bueno que se esperaba debido a la vulnerabilidad del país frente a los impactos externos, los problemas domésticos estructurales y las permanentes dificultades para integrar la parte oriental (antiguamente comunista). El crecimiento alemán sigue siendo débil en 2013 (0,5%), pero los pronósticos son mejores para el año 2014 (1,6).

Los indicadores económicos alemanes son envidiables. Los excedentes de la balanza de pagos corrientes debieran alcanzar 7% del PIB, los fondos de seguridad social presentan un excedente de unos 30 mil millones de EUR, y las finanzas públicas presentan un ligero excedente. El modelo económico alemán, que reposa en el comercio (exportación de productos industriales) ha generado dos grandes debates en 2013, sobre los excedentes comerciales y el sueldo mínimo. Alemania afronta una presión para estimular la demanda interna, a través de un alza de las inversiones. Dejar la energía nuclear (objetivo fijado para 2022) requerirá cuantiosas inversiones, que se agregarán a los mil millones de EUR atribuidos al apoyo a las energías renovables en 2013. El nuevo gobierno aplicará seguramente una reducción gradual de las subvenciones. Mientras que los empleos precarios, mal pagados y sin protección social, implican a 7,3 millones de personas, se prevé un alza de los salarios superior a la inflación. La gestión de la crisis de la deuda de la zona euro sigue siendo el principal desafío para gobierno alemán. A pesar de la crisis, Alemania ha conseguido mantener su tasa de desempleo en torno al 5,2%. Sin embargo, persiste el reto de la integración de la antigua Alemania Oriental, donde el desempleo es muy alto.

**Tabla 17. Indicadores de crecimiento Alemania**

Indicadores de crecimiento	2010	2011	2012	2013	2014 (e)
PIB ( <i>miles de millones de USD</i> )	3.310,60	3.631,44	3.429,52e	3.593,24e	3.747,07
PIB ( <i>crecimiento anual en %, precio constante</i> )	3,9	3,4	0,9e	0,5e	1,4
PIB per cápita ( <i>USD</i> )	40.493	44.405	41.866e	43.952e	45.925
Indicadores de crecimiento	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014 (e)</b>
Saldo de la hacienda pública ( <i>en % del PIB</i> )	-2,2	-1	0,1e	-0,1e	0
Endeudamiento del Estado ( <i>en % del PIB</i> )	82,4	80,4	81,9e	80,4e	78,1
Tasa de inflación (%)	1,2	2,5	2,1e	1,6e	1,8
Balanza de transacciones corrientes ( <i>miles de millones de USD</i> )	206,99	224,29	238,49e	214,60e	214,36
Balanza de transacciones corrientes ( <i>en % del PIB</i> )	6,3	6,2	7,0e	6,0e	5,7

**Fuente:** IMF - World Economic Outlook Database - últimos datos disponibles. (e) Datos estimados

Principales sectores económicos:<sup>28</sup> El sector agrícola alemán representa alrededor de 1% del PIB y emplea a 1,6% de la población activa. El sector ha recibido importantes subvenciones estatales. Los principales productos agropecuarios son los lácteos, los porcinos y la cría de ganado, la remolacha azucarera y los cereales. Los consumidores prefieren la agricultura ecológica. El país ha emprendido un proceso de industrialización del sector alimentario.

La contribución del sector industrial al PIB alemán se ha reducido desde el 51% de 1970 hasta aproximadamente 28% en la actualidad. Sin embargo, la economía alemana cuenta todavía con ciertos sectores especializados, como la ingeniería mecánica, los equipamientos eléctricos y electrónicos, la automoción y los productos químicos. La industria automotriz es uno de los sectores industriales más importantes del país, que es el tercer exportador de vehículos del mundo.

El sector terciario representa aproximadamente 70% del PIB. El modelo económico alemán reposa principalmente sobre una densa red de pymes: existen más de 3 millones y emplean a 70% de los trabajadores.

**Tabla 18. Participación de la actividad económica por sector en Alemania**

Repartición de la actividad económica por sector	Agricultura	Industria	Servicios
Empleo por sector (en % del empleo total)	1,5	28,2	70,2
Valor añadido (en % del PIB)	0,8	30,5	68,7
Valor añadido (crecimiento anual en %)	1,6	-0,7	1,4

Fuente: World Bank - últimos datos disponibles.

**3.1.3 Cifras del comercio exterior en Alemania.**<sup>29</sup> El comercio de Alemania representa más de 95% del PIB alemán (OMC, media 2010-2012). Además, con unas exportaciones que representan aproximadamente 40% del PIB, Alemania es todo un líder en exportaciones (recientemente superado por China).

<sup>28</sup> BIBLIOTECAS VIRTUALES. Comunidad Virtual literaria. [En Línea]. [www.Worldeconomicdatabase.com](http://www.Worldeconomicdatabase.com) [citado el 22 de junio de 2014] últimos datos disponibles 2014.

<sup>29</sup> BIBLIOTECAS VIRTUALES. Comunidad Virtual literaria. [En Línea]. [santandertrade.com/analizar-mercados/alemania/cifras-comercio-xterior#classification\\_by\\_products](http://santandertrade.com/analizar-mercados/alemania/cifras-comercio-xterior#classification_by_products) [citado el 12 de julio 2014]

El superávit comercial alemán alcanzó un nivel récord 2013 (198,9 mil millones de UER): las importaciones han disminuido más rápido (-1,2%) que las exportaciones (-0,2%). Se prevé un repunte de las exportaciones en 2014 (+4%), al igual que un repunte de las importaciones, aunque menos fuerte.

La Unión Europea es el socio comercial más importante de Alemania: alrededor del 60% de las exportaciones y el 60% de las importaciones se llevan a cabo en el seno de la UE. Estados Unidos y China son los otros dos principales socios.

**Tabla 19. Indicadores de comercio exterior de Alemania**

<b>Indicadores de comercio exterior</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
Importación de bienes ( <i>millones de USD</i> )	926.347	1.054.814	1.254.870	1.163.230	1.187.251
Exportación de bienes ( <i>millones de USD</i> )	1.120.040	1.258.924	1.473.985	1.407.080	1.452.795
Importación de servicios ( <i>millones de USD</i> )	252.543	267.605	296.848	294.818	314.737
Exportación de servicios ( <i>millones de USD</i> )	225.756	242.554	268.588	265.551	286.823
Importación de bienes y servicios ( <i>crecimiento anual en %</i> )	-7,8	12,5	7,4	1,4	-
Exportación de bienes y servicios ( <i>crecimiento anual en %</i> )	-13	15,2	8	3,2	-
Importación de bienes y servicios ( <i>en % del PIB</i> )	37,5	42	45,4	45,9	-
<b>Indicadores de comercio exterior</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
Exportación de bienes y servicios ( <i>en % del PIB</i> )	42,5	47,6	50,6	51,8	-
Balanza comercial ( <i>millones de USD</i> )	183.476	209.408	221.251	240.191	-
Comercio exterior ( <i>en % del PIB</i> )	80	89,7	96,1	97,7	-

**Fuente:** WTO - World Trade Organization; World Bank, últimos datos disponibles.

**Tabla 20. Principales países asociados de Alemania.**

Clientes principales (% de las exportaciones)	2013	Principales proveedores (% de las importaciones)	2013
Francia	9,0%	Países Bajos	8,9%
Estados Unidos	8,1%	China	8,3%
Reino Unido	6,5%	Francia	7,1%
Países Bajos	6,2%	Estados Unidos	5,6%
China	6,1%	Italia	5,3%
Austria	5,9%	Suiza	4,3%
Italia	4,8%	Reino Unido	4,3%
Suiza	4,4%	Bélgica	4,1%
Polonia	3,8%	Austria	4,0%
Bélgica	3,8%	Polonia	4,0%

Fuente: Comtrade, últimos datos disponibles.

Principales sectores de bienes (exportación e importaciones)<sup>30</sup>. En el año 2013 a grandes rasgos, la proporción fue la siguiente: en cuanto a exportaciones llegaron a una suma estimada de 1.458,7 miles de millones de dólares, destacándose en un 10% las exportaciones la partida arancelaria 8702 (automóviles de turismo y demás automóviles...). En cuanto a las importaciones de bienes se destaca productos como aceites crudos de petróleo o de mineral bituminoso. De forma desagregada los principales productos más exportados e importados en el 2013 fueron los siguientes:

**Tabla 21. Productos principales más exportados e importados por Alemania**

1.458,7 miles de mills. USD de productos exportados en 2013		1.194,5 miles de mills. USD de productos importados en 2013	
Automóviles de turismo y demás vehículos autom...	10%	Aceites crudos de petróleo o de mineral bituminoso	6,2%
Partes y accesorios de tractores, vehículos autom...	3,8%	Gas de petróleo y demás hidrocarburos gaseosos	4,4%
Medicamentos constituidos por productos mezclados...	3,3%	Automóviles de turismo y demás vehículos autom...	3,4%
Helicópteros, aviones y demás aeronaves para la...	2,4%	Aceites de petróleo o de mineral bituminoso (exc....	3,1%
Sangre humana; sangre animal preparada para usos...	1,4%	Partes y accesorios de tractores, vehículos autom...	2,9%
Aceites de petróleo o de mineral bituminoso (exc....	1,3%	Medicamentos constituidos por productos mezclados...	2,0%
Partes identificables como destinadas exclusivas o...	1,0%	Máquinas automáticas para tratamiento o...	1,9%
Gas de petróleo y demás hidrocarburos gaseosos	1,0%	Helicópteros, aviones y demás aeronaves para la...	1,5%
Máquinas automáticas para tratamiento o...	1,0%	Sangre humana; sangre animal preparada para usos...	1,4%

Fuente: [www.santandertrade.com](http://www.santandertrade.com)

<sup>30</sup> Ibíd. pág. 82. Datos disponibles en [www.santandertrade.com](http://www.santandertrade.com)

**Comercio bilateral entre Colombia y Alemania**<sup>31</sup>. En el año 2012, las exportaciones totales de Colombia a Alemania alcanzaron una cifra de USD 395 millones, con una variación de -5.8% frente a los USD 420 millones que se exportaron en el año 2011. Para el año 2012, el 28,4% del total exportado fue de banano, seguido de productos de café con una participación del 26,4%, carbón con una participación del 13% y derivados del petróleo con una participación de 11%.

En el periodo enero – marzo de 2013 el monto total de exportación fue de USD 292 millones, registrando un incremento del 173% frente al mismo periodo del año anterior, cuando se exportó USD 107 millones. El incremento fue motivado por las mayores ventas de petróleo, café, metalúrgica, entre otros.

Según las exportaciones registradas por Colombia hacia Alemania, para el periodo enero- febrero de 2013, los principales productos No Tradicionales fueron:

(08.03.90) Plátanos frescos o secos. Para esta subpartida Colombia registró USD 9 millones en exportaciones, ubicándose en el puesto quinto de los proveedores de Alemania, equivalente al 5% del total importado. El principal proveedor fue Bélgica con una participación de 43%, seguido de Ecuador el cual participó con el 24%.

(76.16.99) Las demás telas metálicas, redes y rejillas de alambre de aluminio. Para esta subpartida Colombia registró USD 5 millones, ubicándose en el puesto número cincuenta y ocho de los proveedores de Alemania. El principal proveedor fue Australia con una participación de 16%; seguido de Italia con una participación del 14%.

(08.10.90) Otros frutos frescos. Para esta subpartida Colombia registró USD 2 millones en exportaciones ubicándose en el puesto número nueve de los proveedores de Alemania, equivalentes al 1% de participación. El principal proveedor fue Holanda con una participación de 54%, seguido de Francia que participó con el 21%.

---

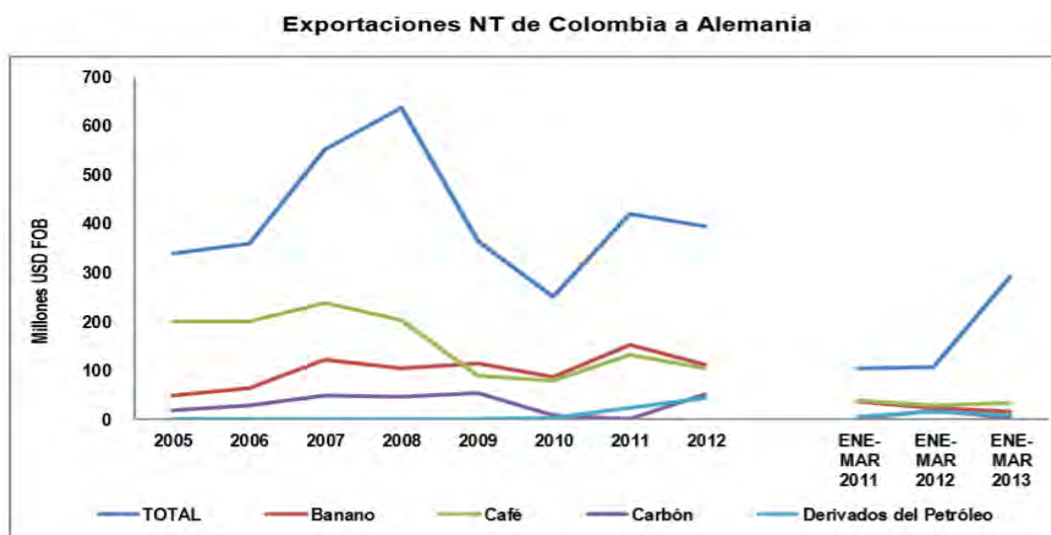
<sup>31</sup> ANALDEX. Web oficial, Seminarios, Disponible en <http://www.analdex.org/images/seminarios2012/Bolet%C3%ADn%20305%20-%20Alemania.pdf>, (Consultado el 12 de enero de 2015)

(96.02.00) Materias vegetales o minerales para tallar. Para esta subpartida Colombia registró USD 1 millón en exportaciones, ubicándose como el quinto proveedor de Alemania equivalente al 3% de participación. El principal proveedor fue Bélgica con una participación del 46%, seguido de Eslovenia con una participación del 34%.

(30.04.90) Los demás medicamentos preparados. Colombia exportó a Alemania USD 1 millón, ubicándose en el puesto número cuarenta de los proveedores de Alemania. El principal proveedor para esta subpartida fue Bélgica con una participación del 20%, Seguido de Suiza con una participación del 14%.

Durante el periodo enero-febrero del año 2013, Alemania importó de Colombia USD 18 millones en las subpartidas mencionadas anteriormente, equivalentes al 11% del total de las exportaciones de Colombia.

**Figura 5. Exportaciones no tradicionales de Colombia a Alemania.**



Fuente: [www.analdex.org](http://www.analdex.org)

En el año 2012, las importaciones totales de Colombia desde Alemania alcanzaron una cifra de USD 2.240 millones, de los cuales el 45% de participación fueron importaciones de productos de maquinaria y equipo, el 30% proveniente de química básica, el 10% de productos de la industria automotriz.



En el periodo enero-febrero de 2013 el monto total de importaciones fue de USD 317 millones, registrando un incremento del 4% frente al mismo periodo del año anterior cuando se importó USD 305 millones. El incremento fue motivado por las mayores compras de productos de la química básica, metalúrgica y textiles. Según las importaciones de Colombia desde Alemania, para el periodo enero-febrero del año 2013, los principales productos, fueron:

(30.04.90) Los demás medicamentos preparados. Para esta subpartida Colombia importó desde Alemania USD 17 millones equivalentes al 12% del total importado, ubicándose como el segundo proveedor de Colombia. El principal proveedor de Colombia fue Estados Unidos con una participación del 19%. El tercer proveedor fue Myanmar (Birmania) con una participación del 10%.

(30.02.10) Sueros específicos. Para esta subpartida Colombia importó desde Alemania USD 16 millones, ubicándose como el segundo proveedor de Colombia, equivalente a una participación del 21,2%. El principal proveedor de Colombia fue Estados Unidos con una participación de 30%, y en tercer lugar Suiza con una participación del 21%.

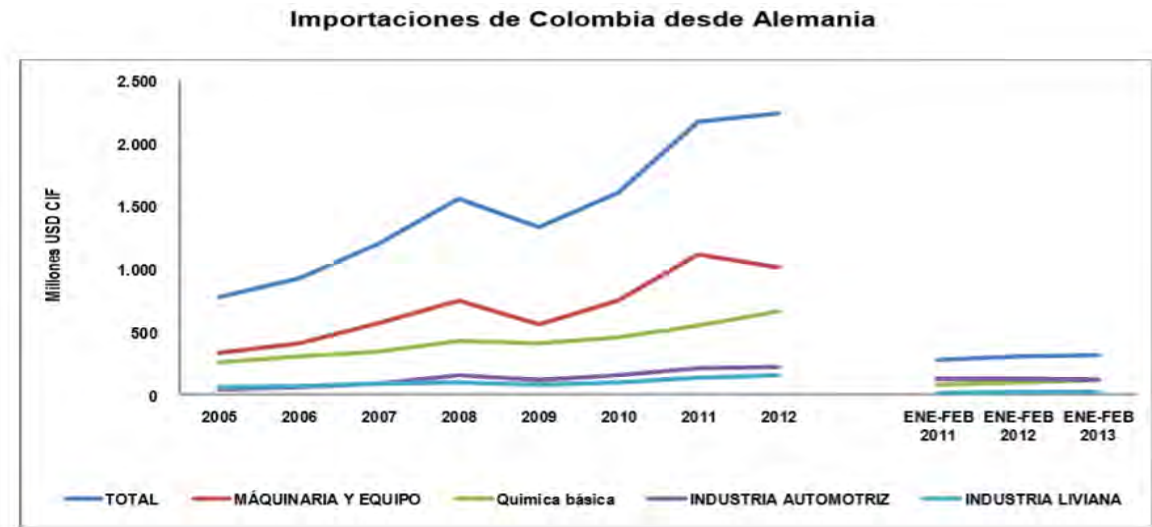
(87.03.23) Vehículos automóvil transporte de personas. Para esta subpartida Colombia importó desde Alemania USD 12 millones, ubicándose en el cuarto puesto de los proveedores de Colombia con una participación de 5%. El principal proveedor fue México con una participación del 35%, seguido de República de Corea que participó con el 20%.

(38.22.00) Reactivos compuestos de diagnósticos o laboratorio. Para esta subpartida Colombia importó desde Alemania USD 8 millones, equivalentes al 43% de participación, siendo el principal proveedor de Colombia, seguido de Estados Unidos con una participación del 26%, Reino Unido con una participación del 10%.

(88.02.12) Helicópteros, de peso, en vacío, superior a 2.000 kg. Para esta subpartida Colombia importó de Alemania USD 5 millones, con una participación del 4%, ubicándose como el tercer proveedor de Colombia.

El principal proveedor para esta subpartida fue Estados Unidos con una participación de 82%, seguido de Rusia con una participación de 15%.

**Figura 6. Importaciones de Colombia desde Alemania.**



Fuente: [www.analdex.org](http://www.analdex.org)

En el periodo enero-febrero 2013, Colombia importó desde Alemania cerca de USD 58 millones entre las subpartidas mencionadas anteriormente, que equivalen a 18,2% del total.

**3.1.4 Análisis del consumidor alemán.** La bebida preferida de los alemanes, no es la cerveza, según la Asociación Alemana de Cafeteros 149,5 litros de café consume anualmente en promedio un ciudadano alemán; 111,6 litros de cerveza al año se bebe en promedio, según la Oficina Federal de Estadísticas. Cada alemán toma alrededor de medio litro de café diariamente. 500.000 toneladas por año importa Alemania, volumen que ubica al país germano en el tercer puesto de consumidores de café.

**Hábitos de consumo.** El consumo de café en Alemania sigue con su tendencia a la baja situándose actualmente en 6,4 kilos de café verde al año. A pesar de todo sigue encontrándose en la posición cuarta en el consumo de café en la Unión Europea.

A pesar de este continuado descenso en el consumo, el café sigue siendo la bebida preferida de los alemanes con un consumo anual per cápita de 149,5 litros o lo que equivale a tres o cuatro tazas diarias, situándose por delante del agua mineral o la cerveza.

El café tostado tradicional es el tipo de café mas consumido en Alemania, según datos de estudio de VerbraucheAnalyse, 2012. El 71,8 % de la población de Alemania mayor de 14 años consume como mínimo una taza de café tostado al día. A pesar de que otras formas de consumo están ganando popularidad, todavía se encuentran muy lejos de desbancar al café tostado tradicional. El café mas consumido detrás del café tostado tradicional es el capuccino, que consumen una vez al día un 4% de la población alemana mayor de 14 años. El tercer puesto lo ocupa el café espresso con un 2% de alemanes que lo consumen una vez al día y el café mocca que es consumido una vez al día por un 0,4% de la población.

La preferencia por café sin descafeinar o café descafeinado es clara. Un 82,8% de la población alemana mayor de 14 años ha consumido café sin descafeinar en los últimos dos años, según estudios del Instituto Allensbacher (2012). Café descafeinado fue consumido en las últimas dos semanas por un 17,2% de la población mayor de 14 años. Este café es preferido por el doble de hombres que mujeres.

**Hábitos de compra.** Según los resultados del citado estudio del instituto Allensbacher (2012), la marca de café tostado más consumida por los alemanes mayores de 14 años es Jacobs Kronung, mencionada por un 25,7 por ciento de los encuestados. Le sigue el café Aldi-Kaffee (se trata de una marca distribución del grupo discount Aldi) con un porcentaje de consumo de un 16.1 por ciento.

**Tabla 22. Consumo de las principales marcas de café tostado 2012**

Marcas de café tostado	Utilización (en %)
Jacobs Kronung	25,7
Aldi-Kaffee	18,8
Dallmayr Prodomo	16,1
Melitta Auslese	11,8
Tchibo Feine Milde	11,6
Tchibo Beste Bohne	11,2
Gala Nr. 1 Von Edusho	6,6
Jacobs Kronung Mild	6,5
Gala Milde Natur Von Edusho	4,2
Lavazza	2,8
Idee Kaffee	2,5
Movenpick	2,4
Tchibo Privat Kaffee	2,1
Eiles	1,3
Onko	5,4
Melitta Auslese Mild	5,6

Fuente: elaboración propia a partir de datos de instituto Allensbacher (2012)

Según datos de la Oficina Central de Información sobre Mercados y Precios de Bonn, las bebidas de café como capuccino, latte macchiato o espresso han aumentado el consumo fuera de casa. Por otro lado, el consumo de café tostado tradicional ha disminuido en el consumo fuera de casa. En concreto, el café verde ha perdido un 2,7 por ciento en 2012 con respecto al año anterior, situándose en una cuota de mercado de un 25%.

**3.1.5 Análisis de la oferta.** El comercio de café en Alemania esta caracterizado por la importación de la materia prima, es decir, de café “sin tostar, sin descafeinar” y la exportación y comercialización de producto elaborado como café “sin tostar descafeinado”, “café tostado en sus modalidades sin descafeinar y descafeinado”, café con “cascara y piel” y “sucedáneos de café que contengan café en alguna proporción”.

En el año 2012 el aumento de de las importaciones alemanas con respecto a 2011 ha sido de un 10 por ciento de media, tanto en valor, como en cantidad en las partidas de café.

**Tabla 23. Importaciones alemanas**

Total importaciones alemanas en millones de euros					
SA.	Descripción	Ene-dic 2010	Ene-dic 2011	Ene-dic 2012	Variación 2011/2012
09.01.11	Sin descafeinar	952,69	898,64	982	9%
09.01.12	Descafeinado	0,054	0	0,83	45019%
09.01.21	Sin descafeinar	106,71	102,79	116,2	13%
09.01.22	Descafeinado	4,03	5,04	5,87	17%
09.01.90.10	Cascara y cascarilla de café	0	0	0	
09.01.90.90	Sucedáneos del café que contengan café	0,15	0,08	0,23	192%
	Total	1.063,63	1.006,55	1.105,76	10%

Fuente: World Trade Atlas

**Tabla 24. Total importaciones alemanas en toneladas**

SA.	Descripción	Ene-dic 2010	Ene-dic 2011	Ene-dic 2012	Variación 2011/2012
09.01.11	Sin descafeinar	858,234	872,679	958,077	10%
09.01.12	Descafeinado	44	0	531	
09.01.21	Sin descafeinar	28,459	29,093	33,989	17%
09.01.22	Descafeinado	907	1,037	1501	45%
09.01.90.10	Cascara y cascarilla de café	0	0	0	
SA.	Descripción	Ene-dic 2010	Ene-dic 2011	Ene-dic 2012	Variación 2011/2012
09.01.90.90	Sucedáneos del café que contengan café	29	14	60	329%
	Total	887,63	902,82	993,63	10%

Fuente: World Trade Atlas

Como se puede observar en las tablas anteriores, las importaciones de café a Alemania han evolucionado positivamente de 2011 a 2012, cambiando con ello la tendencia del año anterior. Los aumentos más importantes se han producido en las partidas de café sin tostar descafeinado y en los sucedáneos del café que contengan café. En el primer caso, el aumento tan pronunciado en porcentaje se debe a que en el año 2011 no se registró ningún movimiento en esta partida. También resulta interesante que el aumento se ha producido más en cantidad que en valor, lo que supone una disminución del precio unitario de 2011 a 2012 en su conjunto. Los casos más llamativos son las partidas de café tostado descafeinado, donde el precio medio unitario por tonelada en 2011 era de 4.856 euros y en el 2012 de 3.911 euros, lo que supone una disminución de un 24 por ciento, y la partida de los sucedáneos del café que contengan café, cuyo precio medio unitario en 2011 era de 5.667 euros por tonelada y en 2012 de 3.857 euros, lo que supone una disminución de un 47 por ciento.

**Café “sin tostar sin descafeinar” (SA: 09.01.11.00)**

**Tabla 25. Origen de las importaciones en millones de euros.**

Rango	País	Ene-Dic 2010	Ene-Dic 2011	Ene-Dic 2012
	Total	952,69	898,64	982,63
1	BRASIL	278,86	259,3	278,85
2	VIETNAM	60,33	79,25	108,42
3	COLOMBIA	137,4	126,56	110,48
4	INDONESIA	35,76	41,68	43,15
5	PERÚ	65,86	52,68	65,66
6	HONDURAS	53,22	47,26	58,62
7	ETIOPIA	40,8	43,91	54,43
8	GUINEA	38,51	41,85	36,12
9	EL SALVADOR	38,25	24,15	33,52
10	INDIA	21,53	14,14	18,28
11	ESPAÑA	0,23	0	0,18

Fuente: World Trade Atlas

**Tabla 26. Origen de las importaciones en toneladas.**

Rango	País	Ene-Dic 2010	Ene-Dic 2011	Ene-Dic 2012
	Total	858,234	872,679	958,077
1	BRASIL	283,639	265,445	259,716
2	VIETNAM	107,591	115,892	177,613
3	COLOMBIA	90,613	96,285	83,515
4	INDONESIA	56,717	59,948	62,277
5	PERÚ	51,187	45,325	54,948
6	HONDURAS	37,974	37,102	46,932
7	ETIOPIA	25,154	36,236	43,804
8	GUINEA	29,626	37,563	33,217
9	EL SALVADOR	26,602	20,257	29,742
10	INDIA	20,301	16,212	18,1
11	ESPAÑA	216	7	154

Fuente: World Trade Atlas

En el 2012 Colombia aparece en el puesto 3, habiendo expedido a Alemania un total de 110,48 millones de euros (83,515 toneladas) de la partida arancelaria 09.01.11.00. El año 2011 el volumen de importaciones procedentes de Colombia de este producto fue de 126,56 millones de euros (96,285 toneladas) lo que indica una reducción en un 13.27 por ciento de las ventas por toneladas y una disminución en un 12,72 por ciento en millones de euros.

**Análisis de los componentes de la oferta.**<sup>32</sup> En el 2012 el volumen de facturación de la industria alemana del café alcanzó los 3,4 millardos de euros. Esto supone un descenso con respecto al año anterior de un 2,9 por ciento. Este retroceso se debe en parte al menor volumen de ventas y, por otra, al descenso de los precios de venta al público.

En el año 2012 se vendieron en Alemania un total de 525.930 toneladas de café verde. Esto supone un descenso de casi un 2 por ciento con respecto al año anterior. De este volumen, 407.000 toneladas correspondieron a café tostado y 16,000 toneladas a café soluble (esta cantidad incluye, tanto el clásico café soluble). Las ventas de café tostado se han reducido en 2012 en un 1,5 por ciento con respecto al año anterior, habiéndose incrementado en un 2,5 por ciento las ventas de café soluble.

**3.1.6 Análisis de la competencia local, nacional e internacional.** Principales empresas exportadoras de café.

**Tabla 27. Competencia local para CAFENORTE LTDA.**

NIT	EMPRESA	VALOR EXPORTADO	PARTICIPACIÓN
891903333	CARCAFE LTDA CI	16,606,700	16,00%
801004074	CAFETALERA EXP	13,690,850	13,50%
813011921	COFFEE EXPORT	6,126,650	6,00%
830000036	ECOCAFE S.A	3,187,503	3,10%
810005794	MÁXIMO EXPORT CAFÉ	1,565,920	1,50%
860525060	EXPOCAFE S.A	498,791	0,50%
813012721	COFFEE COMPANY HUILA	406,525	0,40%
24988953	FAISURY TORO RINCÓN	225,756	0,20%
8130014924	COMEPEZ S.A	210,789	0,20%
890205512	TELMO DÍAZ Y CIA	183,642	0,20%
Tabla 27. (Continuación)			
890921618	TRILLADORA UNIÓN S.A	166,929	0,20%
800057242	EMPRESAS DE NARIÑO	159,424	0,20%
813011162	PRECOOP TRAB ASOC	141,679	0,10%

Fuente: DANE- DIAN, Cálculos Legiscomex.

<sup>32</sup> BIBLIOTECAS VIRTUALES. Comunidad Virtual literaria. [En Línea]. Cendoc.esan.edu.pe/paginas/infoalerta/Agroexportacion/textocompleto/cafe [Citado el 12 de julio 2014]

**Tabla 28. Competencia nacional para CAFENORTE LTDA.**

N°	EMPRESAS	VALOR USD	CIUDAD
1	FEDERACIÓN NACIONAL DE CAFETEROS	1021812,69	BOGOTÁ
2	C.I. CARCAFE	970144,44	BOGOTÁ
3	SKN CARIBE CAFÉ	341586,72	BOGOTÁ
4	COLCAFE	328144,38	MEDELLÍN
5	C.I. RACAFE	303683,06	BOGOTÁ
6	EXPOCAFE	289856,56	BOGOTÁ
7	CAFEAGRARIA	234356,3	TULUA
8	CAFEUNION	209045,8	TULUA
9	TRILLADORA UNIÓN	207236,78	MEDELLÍN
10	C.I. CAFETERA SANTANDER	205670,88	BOGOTÁ
11	CADEFIHUILA	199270,91	PEREIRA
12	COONALCAFE	167328,91	BOGOTÁ
13	C.I. ECOCAFE	135661,64	ANDES
14	COOPERANDES	133259,70	MEDELLÍN
15	A. LAUMAYER & CIA	130516,18	MANIZALES

Fuente: FEDERACIÓN NACIONAL DE CAFETEROS

**Competencia internacional.** En cuanto a la competencia internacional en el mercado de café verde colombiano presente en Alemania se encuentran los siguientes países:

**Tabla 29. Competencia Internacional para CAFENORTE LTDA.**

Rango	País	Toneladas Ene-Dic 2012	Millones de Euros Ene-Dic 2012
1	BRASIL	259,716	278,85
2	VIETNAM	177,613	108,42
3	INDONESIA	62,277	43,15
4	PERÚ	54,948	65,66
5	HONDURAS	46,932	58,62
6	ETIOPIA	43,804	54,43
7	GUINEA	33,217	36,12
8	EL SALVADOR	29,742	33,52
9	INDIA	18,1	18,28
	TOTAL	726,349	697,05

Fuente: World Trade Atlas



La competencia internacional en el mercado alemán se hace cada día más fuerte debido a los alcances de otros países por posicionar el café verde de una manera masiva, como lo es el caso de Brasil, Vietnam, Indonesia, Perú, Honduras que en la actualidad se han constituido como grandes productores de café verde a nivel mundial tal como se describe a continuación:

**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 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 Alemania. 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 2013, 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.

**Indonesia:** 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.

**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.

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

**3.1.7 Canales de distribución.** El sistema de distribución de los tostadores y productores de café está estructurado de tal forma, que la presencia de sus productos en el mercado está siempre garantizado. Al respecto cabe distinguir dos grupos principales.

En primer lugar, la Distribución Directa. En este caso, el café se distribuye a través de las propias filiales o almacenes, etc., o incluso también mediante la venta por correo. A los tostadores que emplean estas vías se les denomina expeditores o filialistas.

Por otro lado se encuentran los llamados Empaquetadores. Son empresas que comercializan su café mediante un sistema de distribución compuesto por varios niveles, es decir, a través de mayoristas y/o minoristas que lo hacen llegar al consumidor final.

En su posición intermedia se encuentran los Establecimientos Comerciales. Estos venden sus propias marcas de café, bien tostado por ellos mismos, bien tostado por tostadores externos.

En este contexto hay que tener también en cuenta las ventas realizadas en el sector de Suministro o Colectividades y Gastronomía.

Con esta variedad de canales de distribución, la capacidad de influencia de los tostadores en la distribución de sus productos se presenta muy diferente. Es así, por ejemplo, que los precios en la distribución directa pueden ser reajustados con relativa facilidad. Cabe apuntar, sin embargo, que hoy en día la separación entre las diferentes vías de distribución ya no es tan clara, ya que los mismos cafeteros diversifican sus canales de distribución empleando también otros menos convencionales.

**Principales distribuidores.** Las cuotas de mercado son el resultado de la evolución de los precios, con lo que, según datos de “Informations Resources, Gerhard Bruke”, de enero a junio de 2012, el 44 por ciento del café se vende en hipermercados de alimentación de más de 800 m<sup>2</sup>. Los únicos establecimientos minoristas que obtuvieron en este periodo un crecimiento en cuanto a la cantidad vendida fueron las tiendas de descuento.

**Los Coffe Shop.** Son establecimientos de venta y consumo de café y productos relacionados, tienen una buena aceptación en Alemania. La Asociación Alemana del café calcula que hay unos 700 Coffe Shop en la República Federal. De estos establecimientos, los diez grupos más grandes ocupan el 65 por ciento del mercado. A pesar de todo, el crecimiento del sector se ha frenado con respecto a años anteriores.

**Tchibo.** Que no solo vende café sino que también ofrece en sus establecimientos diferentes ofertas estacionales, ha abierto hasta la fecha 150 tiendas con 400 establecimientos es el más grande en Alemania en lo que a coffee shops se refiere. Dentro de las cadenas de los coffee shops, la segunda por número de filiales es Segafredo con 83 filiales, seguida de Caffè Ritazza con 75, Lavazza con 54 y Coffee Connection con 42. La cadena de coffee shops más grande del mundo, Starbucks cuenta con 37 filiales en Alemania.

**Precios.** 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 2014 los precios por libra para el Café colombiano no tostado han oscilado entre USD 2.04 y 2,06 en los mercados internacionales incluyendo 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 café verde denominación origen Nariño 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 alemanes son consumidores que apoyan el comercio justo, en especial son 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 la unión europea (Alemania), elaborada por Proexport en su última versión (2008), en la cual se contempla:

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

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 alemanes teniendo en cuenta que deben satisfacer algunas de las regulaciones y normas más severas del mundo.

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

Los extranjeros deben considerar el proverbio, que dice "La Honestidad es la mejor política," como la práctica comercial europea 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 alemanes 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, e incluso las ciudades regulan los negocios y establecen los impuestos que les son permitidos.

Los consumidores alemanes 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.

**3.1.8 Situación del producto en Alemania.**<sup>33</sup> Los consumidores alemanes se inclinan, cada vez más, por adquirir café de alto valor agregado; los de origen, sostenibles y certificados son demandados por los consumidores alemanes, generando mayor oportunidades a los exportadores colombianos al generar más valor agregado al café a través del mejoramiento de los estándares de calidad y/o a través de la certificación, lo que representa nuevas y más oportunidades para ingresar al mercado de Alemania.

#### **Regulaciones de acceso exigido por la Unión Europea “Alemania”.**<sup>34</sup>

**Requisitos sanitarios y fitosanitarios.** Para lograr la exportación de cafés especiales hacia los países de la Unión Europea en especial a Alemania, se deben cumplir los requisitos de normativa de la Comisión Europea relacionados en particular con:

Requisitos generales para la importación de alimentos incluidos en la ley general de alimentos de la UE, así como lo relacionado con el principio de trazabilidad.

---

<sup>33</sup> BIBLIOTECAS VIRTUALES. Comunidad Virtual literaria. [En Línea]. [www.proexport.com.co/sites/default/files/cartilla\\_2\\_-\\_agroindustria/](http://www.proexport.com.co/sites/default/files/cartilla_2_-_agroindustria/) [Citado el 01 de julio 2014]

<sup>34</sup> Ibíd. Datos disponibles en [www.proexport.com.co](http://www.proexport.com.co)

Regulaciones sobre la higiene en productos alimenticios a través de todas y de cada una de las fases de la cadena de producción, y la implementación general de los procedimientos que tienen como base los principios HACCP2.

Regulaciones relacionadas con niveles máximos de residuos de pesticidas en alimentos y contaminantes (Ej. Presencia de ocratoxina A), y contaminación radioactiva.

Reglas sobre materiales que entran en contacto con los alimentos para evitar la migración de elementos de la composición de los envases a los alimentos que puedan causar daños a la salud.

Regulaciones específicas para alimentos genéticamente modificados (GM) y “nuevos alimentos” (novel Food).

Reglas que establecen las condiciones para la fabricación de alimentos relacionadas con aditivos y sabores alimenticios permitidos.

Reglas y procedimientos sobre producción, certificación, etiquetado e importación en la UE de productos orgánicos.

**Normas de calidad.** 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 la Unión Europea, 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>35</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.

**Etiquetado.** Los productos alimenticios en la Unión Europea deben cumplir con las reglas de etiquetado establecidas para asegurar que los consumidores tengan toda la información esencial para tomar la decisión de compra de acuerdo con sus necesidades. El etiquetado de alimentos debe ser acorde con las reglas generales establecidas por la directiva 2000/13/CE, y las demás directivas y reglamentos que establecen reglas específicas adicionales según el producto, su tratamiento (Ej. Productos ultra congelados) o el tipo de consumidor (Ej. Niños).

**Información general que deben contener las etiquetas de cafés especiales.** La legislación europea no tiene una norma específica de etiquetado para los cafés especiales (sin tostar, descafeinado, tostados, con cascara y descascarado) por lo que deben cumplir las normas estandarizadas para los productos alimenticios.

Nombre del producto. Se debe incluir el nombre específico del producto y si tiene algún tipo de tratamiento especial como pulverizado, liofilizado, congelado, concentrado ahumado u otros.

Lista de ingredientes. Antecedido de la palabra ingredientes, incluyendo todos los ingredientes en forma descendente según el peso al momento de ser fabricado y en el caso de contener ingredientes que puedan generar alergias debe precederse de la palabra “contiene”. En ciertos casos es importante mencionar el porcentaje de algunos ingredientes.

Cantidades netas. Se debe especificar el peso neto, unidades métricas y unidades de medidas para líquidos.

---

<sup>35</sup> Ibíd., pág. 98. Datos disponibles en: [www.proexport.com.co](http://www.proexport.com.co)

Fecha de duración mínima. Debe especificarse el día, el mes y el año de vencimiento, precedido de la palabra usar “antes de”.

Condiciones especiales. Especifique si el producto debe mantenerse en alguna condición especial o debe ser usado de una forma particular.

Nombre comercial. Nombre, dirección del importador, emparador o manufacturero establecido en la Unión Europea.

Lugar. Lugar de procedencia u origen.

Lote marcado. Para los productos envasados especifique el lote precedido por la letra “L”.

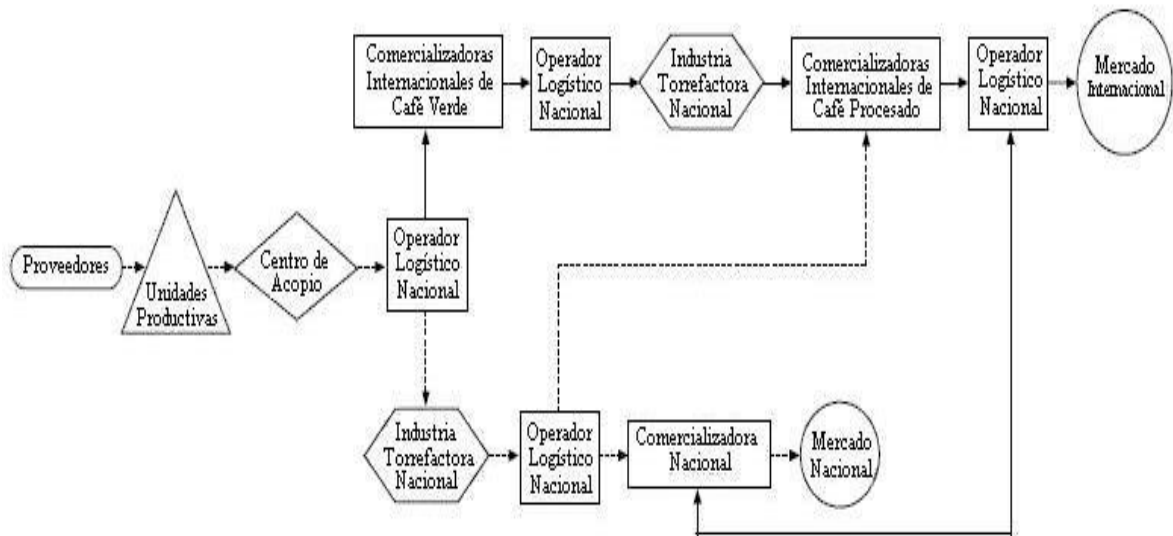
**Canales de distribución.** En temas de distribución existen varias figuras para acceder al mercado europeo. El más usado es a través de un bróker de café traders especializados, que se encargan de adquirir el producto directamente y realizar la venta a los diferentes canales en la Unión Europea.

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 alemán la empresa CAFENORTE 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.

A continuación se describe de forma detallada los posibles esquemas de comercialización existentes en Colombia y Alemania 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 La Unión (Nariño – Colombia), hasta el mercado alemán. Una vez el producto allí, se recurre a un distribuidor, a la vez el distribuidor se encargara de comercializar el producto en Alemania.



**Figura 7. Esquema de comercialización Colombia Alemania para café verde.**



**Fuente:** Esta Investigación.

**Análisis de los Canales de Distribución.** En el mercado de Café Verde no tostado en Alemania 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 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 se indicó que para que CAFENORTE LTDA, tenga éxito en penetrar el mercado Alemán 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.

**Denominación Origen.**<sup>36</sup> Es un signo distintivo que consiste en un nombre geográfico utilizado para identificar la procedencia del producto y su calidad. Para la Unión Europea, el instrumento legal usado es la identificación geográfica protegida. En el caso de Colombia, con la calidad de origen no solo obedece a condiciones específicas de clima, localización geográfica y oferta, sino al respaldo y calidad del proceso productivo asociado al café de Colombia. La denominación de origen es importante porque constituye un amparo legal que garantiza a los compradores el cumplimiento de los procesos y requisitos.

Con el acuerdo comercial entre Colombia y la Unión Europea, se protegen las denominaciones de origen como la Denominación de Origen Nariño.

Requisitos del mercado (opcional). Cada vez son más demandados, por los consumidores europeos los cafés especiales que cuenten con certificaciones como: UTZ KAPEH, COMMON CODE FOR THE COFFEE COMMUNITY, RAINFOREST ALLIANCE, FAIRTRADE (COMERCIO JUSTO), ORGÁNICO. Aunque no es una condición necesaria para ingresar al mercado, puede generar valor agregado.

Acuerdos comerciales firmados por Colombia y la Unión Europea “U.E”. El texto oficial del acuerdo de libre comercio se inició entre la Comisión Europea, Colombia y Perú el 13 de abril de 2011. Desde entonces, el texto del acuerdo se ha traducido a 21 lenguas de la UE y ha sido verificado legalmente. Todos los Estados miembros de la UE son partes en el acuerdo y ya lo han firmado. Esta firma permite poner en marcha los procedimientos de ratificación formal en la UE, así como en Colombia y Perú. El Parlamento Europeo será el primero en intervenir, al votar su aprobación este año, y se espera que los Parlamentos de los estados miembros adopten el texto en una fase posterior. Dado que Alemania es parte del bloque económico que representa la Unión Europea los acuerdos comerciales que se pactan entre Colombia y la U.E siempre se aplicaran en los países europeos que conforman el bloque económico.

---

<sup>36</sup> Ibíd. pág. 19.

A Partir del 1 de agosto de 2013 entro en vigencia provisionalmente el acuerdo comercial entre Colombia y la Unión Europea, posibilitando a los productos de la industria colombiana el ingreso a los 28 países entre ellos Alemania que conforman dicho bloque con cero aranceles.

Llegar a este punto, no ha sido un camino fácil, ya que el Acuerdo, firmado el 26 de junio de 2012 en Bruselas, recorrió un largo camino para su aplicación provisional.

Los empresarios del sector agroindustrial incrementan la oportunidad de negocio en el mercado europeo gracias a los beneficios arancelarios derivados del acuerdo.

El acuerdo comercial es la oportunidad para CAFENORTE LTDA, crezca y se consolide en los mercados que Colombia tiene acceso y se exploren nuevos nichos. El acuerdo da acceso inmediato y sin aranceles a la mayoría de productos agroindustriales colombianos, incluidos el, azúcar, las harinas, el café, las frutas y hortalizas, entre otros. También protegerá algunos productos sensibles como carne de cerdo, la carne de ave, el maíz y el arroz.

Las normas de origen por su parte fueron pactadas en beneficio del interés colombiano. Colombia cuenta con ventajas competitivas en la producción de cafés especiales de alta diferenciación.

**Aranceles antes y después del acuerdo comercial.** Los cafés especiales colombianos pagaban aranceles base entre 0% y 11.5%. A partir de la entrada en vigencia del acuerdo comercial estos productos ingresan libres de arancel.

**Figura 8. Arancel para la sub partida 09.01.11.00 en la U.E.**

Código	Descripción del producto
<a href="#">09</a>	CAFÉ, TÉ, YERBA MATE Y ESPECIAS
<a href="#">0901</a>	Café, incluso tostado o descafeinado; cáscara y cascarilla de café; sucedáneos del café que contengan café en cualquier proporción
<a href="#">0901 11</a>	-Café sin tostar

Origen	Tipo de medida	Derecho de aduana	Condiciones	Pié de página	Legislación europea
ERGA OMNES	Derecho terceros países	0 %			<a href="#">R2204/99</a>
<a href="#">Colombia</a>	Preferencias arancelarias	0 %			<a href="#">D0735/12</a>

Fuente: <http://exporthelp.europa.eu/>

**Restricciones a la importación.** Las importaciones de algunos productos agrícolas deben ir acompañadas de una licencia de importación. Estas licencias permiten que las autoridades de la UE controlen los flujos comerciales y gestionen los contingentes arancelarios y las medidas de salvaguardia.

Para obtener una licencia, los importadores deben solicitarla a las autoridades competentes del país de la U.E de importación y pagar una fianza (que se devolverá al presentar pruebas de la importación).

En función del país de origen y el tipo de producto se aplican diferentes medidas.

**3.1.9 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.

**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 Alemania 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:

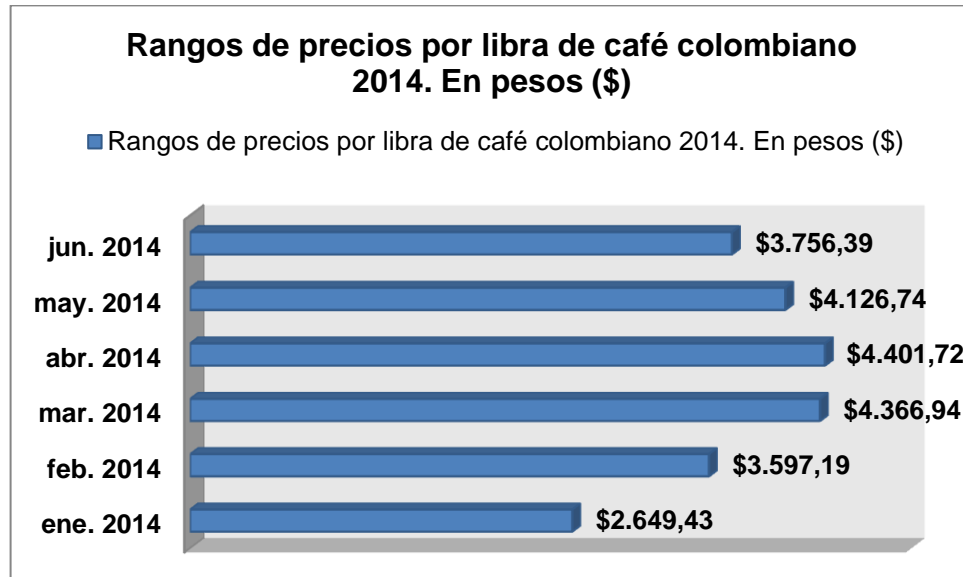
**Tabla 30. Calendario de ferias internacionales de café.**

<b>FERIAS</b>	<b>FECHA</b>	<b>LUGAR</b>
<b>17º Edición de Expo Café</b>	4 al 6 de Septiembre 2014	Ciudad de México
<b>Expo Especiales Colombia.</b>	1 al 5 de octubre 2014	Medellín Colombia
<b>Expocafe Perú 2014</b>	17 AL 19 de Octubre 2014	Lima Perú
<b>Coffee Fest Atlanta 2015</b>	6 al 8 de febrero 2015	Atlanta U.S.A
<b>Expo Especiales Colombia.</b>	octubre 2015	Bogotá Colombia

**Fuente:** Esta investigación.

**3.1.10 Precios.** Rango de fluctuación de precios del producto en el mercado: el café verde con el cual se pretende ingresar a Europa y en particular a Alemania 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 2014, la libra de café colombiano ha alcanzado más de 2 USD por libra que en moneda nacional representa 4401.72 pesos.

**Figura 9. Rango de precios por libra de café colombiano 2014**



Fuente: [www.indexmundi.com](http://www.indexmundi.com)

**Condiciones de pago (Carta crédito, giro directo, plazos etc.)** Los medios de pago más utilizados en Alemania. 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 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 europeo 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 alguna empresa de análisis financiero. Los importadores europeos 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.

**Legislación Alemana sobre el café.**<sup>37</sup> El mercado alemán del café se encuentra regulado por la directiva 1999/4/CE del parlamento Europeo y del consejo de 22 de febrero de 1999 relativa a los extractos de café y los extractos de achicoria, y la Orden Ministerial sobre café, extractos de café y los extractos de achicoria del 15 de noviembre de 2001 (BGB1.I S. 3107).

**Impuestos sobre el café.** Es un impuesto sobre el consumo regulado a escala nacional. Los sujetos de imposición son el café tostado, también descafeinado de la partida 0901 del sistema armonizado, y el café soluble (extractos, esencias y concentrados de café) También descafeinado de las subpartidas 2101.10 del sistema armonizado.

También se cobra un impuesto proporcional a su contenido por aquellos productos que contengan parcialmente café (las llamadas imposiciones proporcionales).

El impuesto nace con la salida del café del almacén correspondiente (fabricante o almacén de café) y siempre que dicho producto no esté sujeto ya a otro proceso impositivo o que dicho café utilice para consumo en el propio almacén sujeto de impuestos.

El sujeto pasivo del impuesto es el propietario del almacén sujeto a imposición. Con la compra de café procedente de otros países miembros de la UE para fines comerciales, el impuesto nace con la recepción del café en la zona sujeta al impuesto. El sujeto pasivo del impuesto es el comprador debido por parte del comprador. En las importaciones de café de un tercer país (no miembro de la UE) son de aplicación las reglamentaciones aduaneras correspondientes.

El café que se exporte desde la zona sujeta a impuestos o que suministrado a un receptor en un estado miembro esta libre del pago de impuestos.

El impuesto sobre el café con el que se carga la mercancía con contenido de café, será devuelto o reembolsado siempre y cuando dicha mercancía se exporte desde la zona sujeta a impuesto o se suministre a un receptor en otro país miembro.

---

<sup>37</sup> *Ibíd.* pág. 56.

El impuesto asciende a 2.19 euros por kilogramos para el café tostado y a 4.78 euros el kilogramo para café soluble.

La base legal para la recaudación del impuesto sobre el café es la ley del impuesto sobre el café de 21 de diciembre de 1992 (Kaffeesteuergesetz, BGBl I S.2150, 2199), modificada por el artículo 4 de la ley del 23 de diciembre de 2003 (BGBl I S.2924).

El impuesto será recaudado por la administración de aduanas. Su resultado será remitido al estado alemán.

**Evaluación del riesgo país.**<sup>38</sup> Alemania posee una situación política y económica muy estable e influye de forma favorable en el comportamiento de pago de las empresas, en general, la evaluación de riesgo país es A1, significa que la probabilidad de impago es muy débil.

**3.1.11 Distribución Física Internacional.**<sup>39</sup> Conocida por sus siglas DFI, es el proceso logístico que se desarrolla en torno a situar un producto en el mercado internacional cumpliendo con los términos negociados entre el vendedor y el comprador.

Su objetivo principal es reducir al máximo los tiempos, los costos y el riesgo que se puedan generar durante el trayecto, desde el punto de salida en origen hasta el punto de entrega en destino.

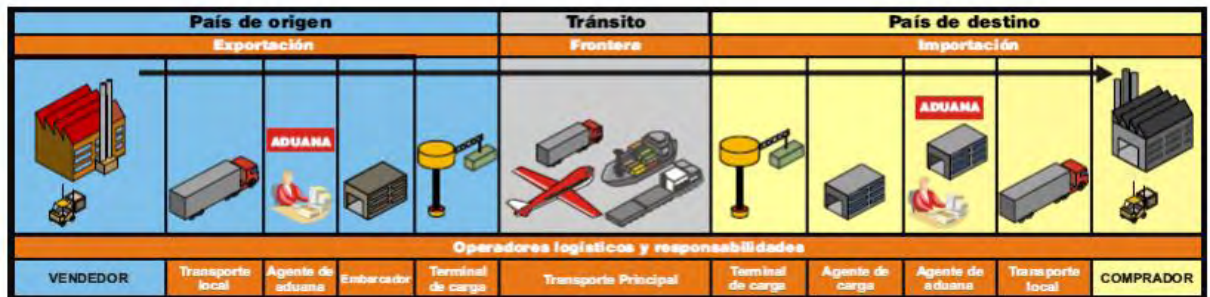
---

<sup>38</sup> BIBLIOTECAS VIRTUALES. Comunidad Virtual literaria. [En Línea]. [www.coface.com/Economic-Studies-and-Country-Risks/Germany](http://www.coface.com/Economic-Studies-and-Country-Risks/Germany) [Citado el 01 de julio 2014].

<sup>39</sup> BIBLIOTECAS VIRTUALES. Comunidad Virtual literaria. [En Línea]. [camara.ccb.org.co/documentos/4220\\_logistica\\_dfi\\_cedritos](http://camara.ccb.org.co/documentos/4220_logistica_dfi_cedritos) [Citado el 02 de julio 2014]



Figura 10. Distribución Física Internacional del café.



Fuente: Consultoría Brand-X – Cámara de Comercio de Bogotá

Etapas de la DFI.

1. Análisis de la Carga a transportar
2. Preparación del empaque y embalaje
3. Selección del Modo de Transporte
4. Costos
5. Documentación

### Identificación del producto.

- Nombre del producto: Café, té hierba mate y especias.
- Código arancelario: 09.01.11.00.00

**Análisis de la carga a transportar.**<sup>40</sup> 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.

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

<sup>40</sup> BIBLIOTECAS VIRTUALES. Comunidad Virtual literaria. [En Línea]. [www.federaciondecafeteros.org/particulares/es/faqs/logistica/](http://www.federaciondecafeteros.org/particulares/es/faqs/logistica/) [Citado el 01 de julio 2014]

**Cubicaje y factor de estiba.**<sup>41</sup> 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 20 o 40 pies con la siguiente capacidad.

Los contenedores de 20 pies tienen capacidad para 250 y 275 sacos de 70kg y a granel el equivalente a 300 sacos.

Los contenedores de 40 pies tienen capacidad para 300 y 350 sacos de 70kg y a granel equivalen a 382 sacos.

**Empaque y embalaje.**<sup>42</sup> 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 La Unión Nariño Colombia hasta el destino final que es Alemania.

**Empaque:** es un sistema diseñado donde los productos son acomodados para su traslado del sitio de producción al sitio de consumo sin que sufran daño.

El objetivo también es lograr un vínculo comercial permanente entre un producto y un consumidor. Ese vínculo deber ser beneficioso para el consumidor y el productor.

- 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 fique o polipropileno 70 kilogramos.
- Los empaques de fique son fabricados de una fibra natural biodegradable obtenida de la planta del fique.
- Las siguientes son algunas de las características principales de los sacos elaborados con fibra de fique:
- Material 100% biodegradable, Transpiración del café, Permite la conformación de grandes arrumes.

---

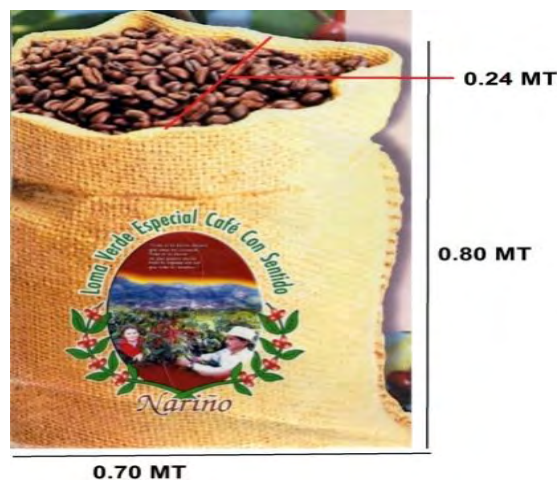
<sup>41</sup> Ibíd. Datos disponibles en [www.federaciondecafeteros.org](http://www.federaciondecafeteros.org)

<sup>42</sup> Ibíd. Datos disponibles en [www.federaciondecafeteros.org](http://www.federaciondecafeteros.org)

Dimensiones, normalmente el café se exporta en sacos de 70 kilogramos cuyas dimensiones son: 70 cm de ancho por 80 cm de largo, con una tolerancia del 3%. Peso; Empaque Nro. 7, pesa 700 gramos por unidad; se utiliza para la exportación de café estándar.

Empaque Nro. 10, pesa 1000 gramos por unidad; se utiliza para la exportación de café especial.

**Figura 11. Dimensiones del empaque para café verde.**



**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>43</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

---

<sup>43</sup> Ibíd. pág. 109.

Internacional, podrá pesar en bruto más de 25 kg. Reglamentación 87 (R 87) de la 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.

**Normas ambientales.**<sup>44</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.

**Mercado del empaque.**<sup>45</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:

---

<sup>44</sup> Ibíd. pág. 109

<sup>45</sup> Óp. Cit [en línea]. <http://www.proexport.gov.co>

- 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.
- 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.

**Embalaje.** sirve para proteger el producto o conjunto de productos que se exporten, durante todas las operaciones de traslado, transporte y manejo; de manera que lleguen a manos del destinatario sin que se hayan deteriorado o desperdiciado, desde que salieron de las instalaciones en que se realizó la producción o acondicionamiento.

Dentro de las especificaciones para el mercado 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 alemán. 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>46</sup> El sistema de embalaje debe llevar impreso o mediante rótulos adhesivos la siguiente información:

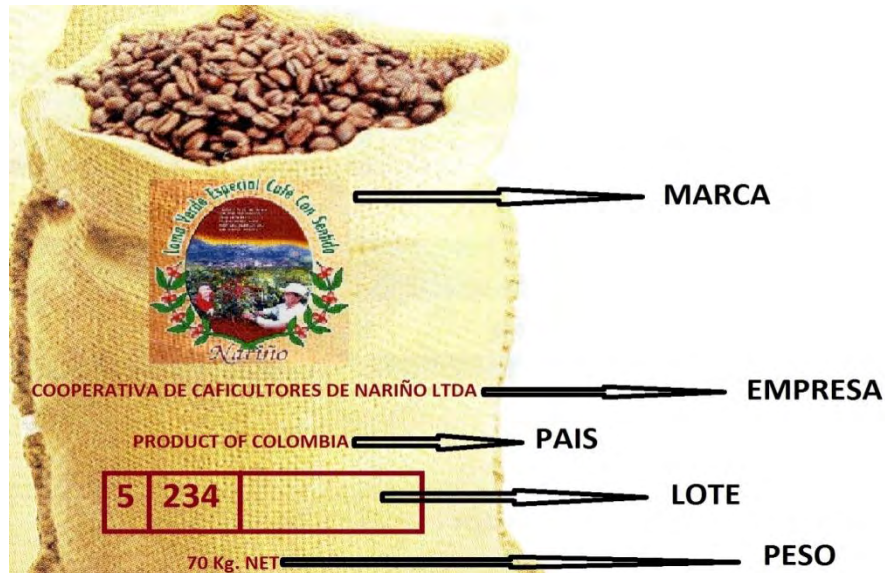
La identidad y ubicación geográfica del productor y/o exportador y la del importador o comprador en el lugar de destino. La identificación comercial del producto (sí éste no es susceptible al robo), cantidad de unidades contenidas, números del paquete en relación con el total del despacho y los números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

---

<sup>46</sup> Ibíd. pág. 109. Datos disponibles en [www.federaciondecafeteros.org](http://www.federaciondecafeteros.org)

Se deben colocar como mínimo en tres lados laterales.

**Figura 12. Marcas informativas.**



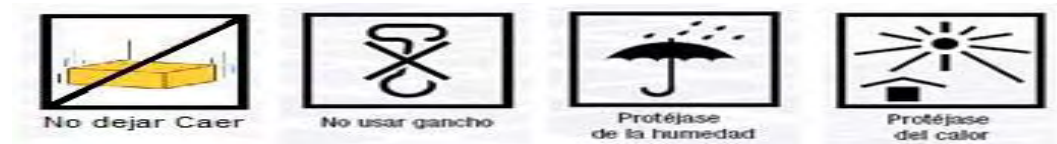
**Fuente:** Esta Investigación.

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.

El proceso de marcación de los sacos de fique, debe cumplir algunas condiciones especiales. Las tintas utilizadas para marcar los empaques son elaboradas con sustancias naturales que no afectan la calidad del café.

**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 10cm.

**Figura 13. Marcas de manipuleo.**



**Fuente:** Esta Investigación.

## **Manipuleo.**

**País exportador:** la transferencia del producto desde las bodegas de la empresa CAFENORTE LTDA, en La Unión Nariño Colombia al importador en Alemania supone un cierto número de operaciones de manipuleo.

En La Unión Nariño Colombia, se presenta la primera operación de manipuleo cuando se ejecuta el cargue de la mercancía al container en las bodegas de la empresa CAFENORTE LTDA, que vende su café verde en esta ciudad, posteriormente el descargue de los containers del medio marítimo en el puerto de Hamburgo Alemania.

**País importador:** en Alemania país importador se presenta las siguientes operaciones de manipuleo: el descargue de la mercancía desde el puerto al vehículo; cargue de los containers 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 Hamburgo.

Documentación País exportador. 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.

### **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.

Al formulario, deberá anexarse la siguiente documentación:

1) 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.

2) 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.

3) 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.

4) 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.

5) 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.

### **Documentos requeridos para ingreso de mercancías.**<sup>47</sup>

Importación desde países no miembros de UE:

**Factura:** dos facturas comerciales, firmada por el transportista, deberá acompañar al envío, el número de licencia de importación, si es necesario, se muestra y también a los países tanto de la venta y la producción.

**Licencia de importación:** La importación de mercancías en Alemania está sujeta a cualquiera: la "Declaración" Procedimiento para la importación liberalizado, o el "Procedimiento de Licencia Individual" para productos comprendidos en las restricciones de cuotas.

### **Notas**

- 1) Las agencias federales están autorizadas a otorgar licencia de importación como a la demanda por el destinatario, excepto los bienes que se sujeta a la UE-citas. Se recomienda para obtener la licencia de importación antes de la salida de las mercancías.
- 2) Importaciones que no requieren una licencia de importación se muestran en la "Lista Libre" apego a la "Aussenwirtschaftsgesetz" (Ley de Comercio Exterior).
- 3) No se requiere licencia de importación para los reemplazos. La sustitución tiene que ser probado.
- 4) Toda la información sobre los requisitos de licencia de importación que se obtenga de cualquier departamento de comercio de cualquier embajada o consulado alemán.

---

<sup>47</sup> Ibíd. pág. 112 Datos disponibles [www.proexport.com.co](http://www.proexport.com.co)

**Certificado de Origen.** En dos ejemplares de la Cámara de Comercio en el país de origen para todos los productos marcados con una "U" en la "lista libre", o si el importador debe exigir lo mismo.

**Certificado de Circulación.** Para las mercancías que sólo tienen su origen en países que sean miembros asociados a la UE. En caso de duda consulte a su Cámara de Comercio local o cualquier embajada o consulado alemán.

**Transporte.**<sup>48</sup> Según el Logistics Performance Index (LPI) Publicado por el Banco Mundial en el 2014, Alemania ocupa el primer puesto en el mundo en cuanto al desempeño logístico, ascendiendo 3 puestos con respecto al reporte anterior que fue publicado en el 2012. Por otro lado, el índice aumento a 4,12 (siendo 1 la peor calificación y 5 la mejor) durante el mismo periodo evaluado.

El acceso físico de los productos colombianos al mercado alemán 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 Alemán.

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.

---

<sup>48</sup> Ibíd. pág. 112 Datos disponibles [www.proexport.com.co](http://www.proexport.com.co)

**Figura 14. Acceso marítimo Colombia a Alemania.**



**Fuente:** [www. proexport.com.co](http://www.proexport.com.co)

Alemania por su ubicación estratégica cuenta con una amplia y moderna infraestructura portuaria, con más de 60 puertos y subpuertos auxiliares, abiertos para el manejo de carga. Desde Colombia la oferta de servicios de exportación se dirige principalmente a los siguientes puertos: Bremen-Bremerhaven y Hamburgo. En servicios existen diferentes opciones para los exportadores colombianos a cualquiera de los puertos antes mencionados.

**Servicios marítimos.** Hacia los puertos de Alemania, desde Costa Atlántica colombiana operan cuatro (4) navieras con servicios directos y tiempos de tránsito desde los 12 días, hacia Hamburgo principalmente. La oferta se complementa con rutas en conexión en puertos de Panamá y Países Bajos, por parte de cuatro (4) navieras, con tiempos de tránsito desde los 14 días, hacia los puertos de Bremen y Bremerhaven. Adicionalmente desde Buenaventura hacia los puertos de Alemania, existe un (1) único servicio que ofrece rutas directas con tiempos de tránsito de 19 días, y cuatro (4) navieras que ofrecen servicio con conexiones en Panamá y Perú, con tiempos de tránsito desde los 21 días.

Tabla 31. Frecuencia y tiempo de tránsito desde los puertos colombianos a Alemania.

**\*Frecuencias y tiempo de tránsito desde los puertos colombianos**

Destino	Origen	Tiempo de tránsito (días)directo	Tiempo de tránsito (días) conexiones	Frecuencia
<b>Bremen</b>	Barranquilla		32	Semanal
	Buenaventura		27	Semanal
	Cartagena		31	Semanal
	Santa Marta		21	Semanal
<b>Bremerhaven</b>	Barranquilla		23-26	Semanal
	Buenaventura		21-26	Semanal
	Cartagena		21-25	Semanal
	Santa Marta		15	Semanal
<b>Hamburgo</b>	Barranquilla	16	16-26	Semanal
	Buenaventura	19	19-28	Semanal
	Cartagena	12-14	14-26	Semanal
	Santa Marta	13		Semanal

Fuente: www.proexport .com.co

Figura 15. Principales navieras y consolidadores con oferta a Alemania.

**Líneas navieras y consolidadores con oferta de servicios a Alemania**



Fuente: www.proexport .com.co

**Acceso Aéreo.** Alemania cuenta con 541 aeropuertos a lo largo de su territorio. Aproximadamente 18 aeropuertos tienen facilidades aduaneras, además de estar dotados con infraestructura para el manejo y almacenamiento de carga, incluido almacenamiento en frío y protección de valores.

**Figura 16. Acceso aéreo desde Colombia a Alemania.**



**Fuente:** [www.proexport.com.co](http://www.proexport.com.co)

De igual forma, las conexiones que realizan vía aérea permiten el traslado eficiente de todo tipo de carga a los diferentes destinos europeos y asiáticos.

La mayoría de la carga aérea ingresa por Frankfurt y de ahí es transportada por carretera a los centros de distribución regionales.

Desde Colombia la oferta de servicios se dirige principalmente a los aeropuertos de: Berlín, Bremen, Cologne Bonn, Dusseldorf, Frankfurt, Hamburgo, Hannover, Múnich, Núremberg, y Stuttgart.

**Cuadro 5. Conexiones de aerolíneas prestadoras de servicio a Alemania.**

**\*Conexiones de aerolíneas prestadoras de servicio a Alemania**

<b>Aerolínea</b>	<b>Conexiones</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Clase</b>
 AIRFRANCE	Francia- París; Países Bajos	Todos los días	Pasajeros
	Estados Unidos- Miami	Todos los días	Carga
 AIR CANADA	Canadá- Toronto	Todos los días	Pasajeros
	Estados Unidos- Memphis	Todos los días	Carga
 American Airlines	Estados Unidos- Miami Reino Unido- Londres	Todos los días	Pasajeros
 BRITISH AIRWAYS	Reino Unido- Londres España- Madrid	Todos los días	Carga
 Martinair	Países Bajos- Ámsterdam	Todos los días	Carga
 cargolux	Luxemburgo- Luxemburgo	Martes, Viernes y Domingo	Carga
 Alitalia	Estados Unidos- Miami; Italia- Roma	Todos los días	Carga

Fuente: [www.proexport.com.co](http://www.proexport.com.co)



- **Condiciones de venta**

a. Numero 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 32. Valor unitario producción mensual por partida arancelaria**

PRODUCTO	PARTIDA	PCC MES	VALOR\$	TRM	VR USD \$
CAFÉ VERDE	09.01.90.11.00	2392	634886	2245	282.8
TOTALES		2392	634886	2245	282.8

Fuente: esta investigación.

**Tabla 33. Valor unitario ex – Works (En fabrica)**

Producto	70 kg=Bulto
Café verde Denominacion Origen Nariño	634886
Total	634886

Fuente: esta investigación.

a. Termino de venta. Esta exportación se hara con base de 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 19 dias, 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 Hamburgo en Hamburgo Alemania y su tránsito directo tarda 19 días.

- Lugares de paso.

**Cuadro 6. Lugares de paso de la mercancía a transportar**

<b>País exportador</b>	Colombia
<b>Lugar de producción</b>	La unión – Nariño
<b>Lugar de embarque internacional</b>	Buenaventura SRPB
<b>Lugar de desembarque internacional</b>	Puerto Hamburgo – Hamburgo Alemania
<b>País importador</b>	Alemania
<b>Ruta a seguir</b>	Planta de Pcc cafenorte Ltda. Vía panamericana Buenaventura TCI Puerto Internacional de Buenaventura – puerto internacional de Hamburgo Alemania.

**Fuente:** esta investigación.

Costo de transporte de la exportación. La naturaleza y tipo de producto a exportar exige que el transporte se haga directamente via terrestre hasta la ciudad de Buenaventura en tracto camión utilizando contenedor de 40 pies.

**Tabla 34. Costo de transporte mensual de la exportación La Unión Nariño – Buenaventura Valle del Cauca.**

Trayecto La Unión - Buenaventura	USD \$ 25 * TN
167.4 TN/Volumen * 25 USD	USD \$ 4186

**Fuente:** Transporte y Comercio internacional S.A TCI.

a. Tarifas de transporte marítimo

**Tabla 35. Tarifas de transporte de Buenaventura Colombia – Hamburgo Alemania.**

Frecuencia	Tarifa	Equipo	Tonelada	Tiempo
<b>Buenaventura - Hamburgo</b>	2000 USD Normal	Contenedor de 40 pies”	24.5 TN	19 Días
	Fuel Surcharge (FS)			
	500 USD	Contenedor de 40 pies”	24.5 TN	
	Tarifa plena			
	2500 USD	Contenedor de 40 pies”	24.5 TN	

**Fuente:** Naviera Evergreen Corp. Global Shopping Agencies S.A. Tel. (571) 3451800 Bogotá Colombia.

## **4. PLAN DE ACCIÓN Y PUESTA EN MARCHA DEL PLAN DE EXPORTACIÓN CON DESTINO A ALEMANIA.**

### **4.1 OBJETIVOS PLAN DE ACCIÓN**

#### **4.1.1 Objetivo General.**

- Introducir al mercado alemán café verde no tostado, incluido en la partida arancelaria 09.01.11.00.00. A partir del primer semestre del año 2016, focalizándose en las empresas tostadoras de café más importantes de Alemania, compañías que centran sus preferencias en el café de alta calidad.

#### **4.1.2 Objetivos Específicos.**

- Diseñar estrategias que permitan a la Cooperativa de Caficultores del Norte de Nariño Ltda., mejorar su capacidad productiva con el fin de incursionar y permanecer con éxito en los mercados externos.
- Establecer un presupuesto necesario con miras de ejecutar el plan exportador de café verde Denominación Origen Nariño hacia el mercado de Alemania.

### **4.2 DESARROLLO DEL PLAN DE ACCIÓN**

**Producto seleccionado.** Café verde no tostado.

**Motivo de la selección.** El producto seleccionado es Café Denominación Origen Nariño, El Café de Nariño<sup>49</sup> es 100% arábico, sembrado a altas alturas, recolectado selectivamente y procesado por la vía húmeda en las parcelas cafeteras de los productores. La ubicación de Nariño en Colombia hace de su zona cafetera un lugar sin duda especial. Estas condiciones hacen que en la Zona de Producción de Café de Nariño se presente una combinación de factores, tales como la radiación solar de 1666 horas en promedio durante el año, los ciclos de lluvia de 1866 milímetros al año, y los suelos con alto contenido de materia orgánica que hacen posible el cultivo del café a grandes alturas y temperaturas en promedio de 19.9°C, con valores promedio máximo de 25.9 y mínima de 16°C.

---

<sup>49</sup> Ibíd. pág. 19.

Estos diferentes factores explican que el Café de Nariño se produzca en alturas que alcanzan hasta los 2,300 metros sobre el nivel del mar, en zonas que presentan, en promedio, temperaturas bajas comparadas con el resto de zonas cafeteras de Colombia y de buena parte del mundo. Producir café a esta altura podría ser casi imposible si el calor que se acumula durante el día en el fondo de los cañones y de los profundos valles no ascendiera en las noches para atenuar el frío de las partes más altas de las montañas. En consecuencia, las condiciones prevalentes de Nariño hacen posible la producción de un café con un perfil de taza especial que se caracteriza por su alta acidez, cuerpo medio, notas dulces, con una taza limpia, suave y de aroma muy pronunciado perfecto para preparaciones EUROPA.

- Producto: café verde no tostado.
- Posición arancelaria: 09.01.11.00.00.

**4.2.1 Tiempo de desarrollo del plan.** El tiempo proyectado para la ejecución del plan exportador de café verde no tostado para CAFENORTE LTDA, es aproximadamente dos años, que comienzan a partir del primer trimestre del 2016 con la finalidad de aprovechar las temporadas de compra de este tipo de producto agroindustrial.

**4.2.2 Determinación de mercados.** Mercado objetivo Alemania; por su gran importancia económica situándose en una de las economías más avanzadas a nivel mundial, la renta de los alemanes, 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 uno de los mercados más importantes del mundo.

Las posibilidades de este mercado son muy favorables y se encuentran enmarcadas en acuerdos comerciales firmados con Colombia.

### 4.2.3 Importador en Alemania.

Tabla 326. Empresas importadoras de café verde en Alemania

<b>Amber Trading Corporation GmbH.</b>	<b>Tel. : 07641 / 93 30 474</b>
	Fax: 07641 / 93 59 598
	<a href="mailto:info@ambertrading.de">info@ambertrading.de</a>
<b>Bernhard Benecke Coffe</b>	tel.: 040 / 37 85 14-0
	fax: 040 / 37 50 08 80
	<a href="mailto:bjbenecke@benecke-coffee.de">bjbenecke@benecke-coffee.de</a>
<b>Coffein Compagnie</b>	tel.: 0421 / 4101-0
	fax: 0421 / 4101 – 167
	<a href="mailto:exportsales@coffein-compagnie.de">exportsales@coffein-compagnie.de</a>

Fuente: Oficina Comercial y Económica de Alemania.

## 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.

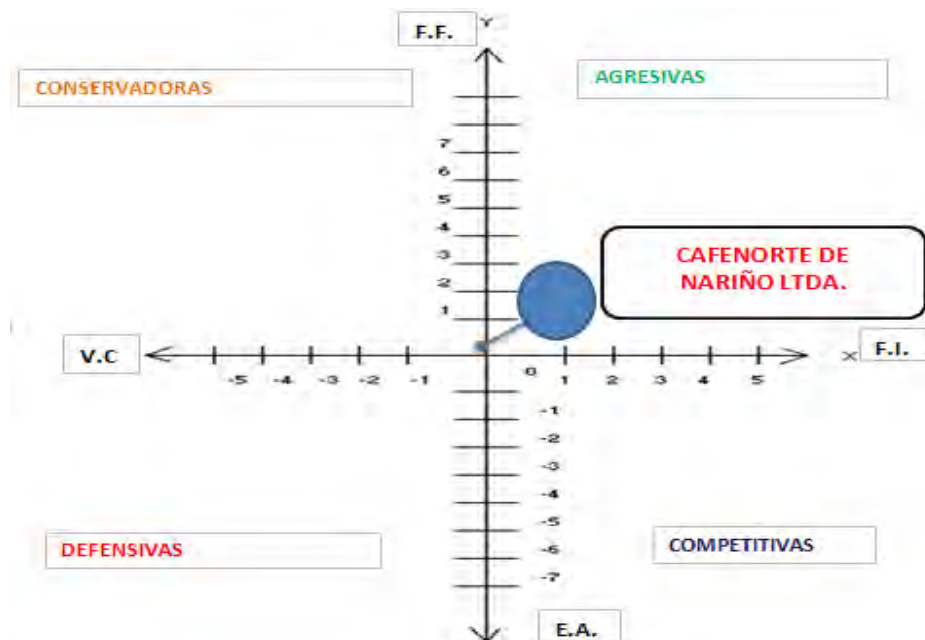
Como último paso se suman las dos calificaciones del eje X, se escribe el punto resultante en X, se suma las dos calificaciones del eje Y, y se registra la intersección del nuevo punto XY. El vector resultante revelará el tipo de la estrategia recomendable para la organización agresiva, competitiva, defensiva o conservadora.

**Tabla 37. Matriz de posición estratégica y evaluación de acción. (PEYEA)**

CAFENORTE LTDA.	
VARIABLES A EVALUAR	
<b>FUERZAS FINANCIERAS</b>	<b>VALOR</b>
Endeudamiento	4
Cuentas por pagar	3
Rentabilidad	4
Nivel de inventarios	5
Liquidez	4
Flujos de Efectivo	3
<b>PROMEDIO</b>	<b>3,8</b>
<b>FUERZAS DE LA INDUSTRIA</b>	<b>VALOR</b>
Índices de productividad	5
Know How	4
Sustitución de productos	4
Tasa de crecimiento del sector	3
Barreras de entrada	5
Regulaciones del sector	2
<b>PROMEDIO</b>	<b>3,83</b>
<b>VENTAJAS COMPETITIVAS</b>	<b>VALOR</b>
Participación en el mercado	-2
Calidad del producto	-1
Lealtad de los clientes	-1
Control sobre proveedores y distribuidores	-2
Utilización de la capacidad competitiva	-4
<b>PROMEDIO</b>	<b>-2</b>
<b>ESTABILIDAD DEL AMBIENTE</b>	<b>VALOR</b>
Cambios tecnológicos	-3
Tasa de Inflación	-2
Variabilidad de la demanda	-4
Presión competitiva	-4
Estabilidad política y social	-4
<b>PROMEDIO</b>	<b>-3,4</b>
<b>SUMATORIA</b>	<b>Promedio</b>
EJE X	0,43
EJE Y	1,8

Fuente: Esta Investigación.

**Figura 17. Matriz PEYEA..**



**Fuente:** Esta Investigación.

La cooperativa de caficultores del Norte Nariño 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.
- 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 está 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 Cooperativa de Caficultores del Norte de Nariño Ltda.** Con miras a ejecutar su Plan Estratégico Exportador de Café verde denominación origen Nariño hacia el mercado de Alemania, deberá implementar las siguientes estrategias:

**Estrategias dirigidas a la empresa CAFENORTE LTDA.**

**Estrategia 1 (E1).** Crear departamento de comercio internacional y mercadeo. CAFENORTE LTDA, a través de la gerencia debe reestructurar la empresa dotándola de un nuevo departamento el cual se encargue directamente de todo lo relacionado con el comercio internacional y mercadeo del producto y además incorpore una nueva imagen a la empresa y logre un posicionamiento estratégico entre proveedores, clientes y competencia.

**Estrategia 2 (E2).** Continuar con el sistema de calidad de café verde.

En la planta trilladora de la Cooperativa de Caficultores del Norte de Nariño Ltda., seguir cumpliendo con los requisitos establecidos por la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia con el fin de incrementar la ventaja competitiva y mantener el estatus de proveedores de café de alta calidad.

**Estrategia 3 (E3).** Contratación de personal capacitado en el área de comercio internacional y mercadeo.

CAFENORTE LTDA, en su incursión a mercados internacionales debe contar con personal idóneo para tratar los temas en cuanto a comercio exterior se refiere y a mercadeo de sus productos, inversión que se reflejara en el crecimiento de la empresa y la satisfacción de brindar un mejor bienestar a las familias caficultoras del departamento de Nariño.

**4.3.3 Estrategias dirigidas al producto. Estrategia P 1 (EP1).** Implementar un sistema de gestión de calidad en cada proceso de la planta trilladora.

La planta trilladora propiedad de CAFENORTE LTDA, debe implementarse un sistema de gestión de calidad en cada proceso cumpliendo con los requisitos mínimos de normas de calidad para la exportación de café verde, normas internacionales como la ISO 3509 – ISO 1447 y NTC 3314.

**Estrategia P 2 (EP2).** Garantizar las características físicas y químicas del producto hasta país de destino (Alemania).

CAFENORTE LTDA, debe garantizar que el producto se entregue a sus clientes en condiciones óptimas, conservando sus características organolépticas, contando con la ayuda de diseñadores agroindustriales capacitados en técnica de empaques, creando una buena imagen del producto y la empresa en el exterior.

**4.3.4 Estrategias dirigidas al mercado. Estrategia M 1 (EM1).** Participación en ferias y eventos internacionales.

El producto será promocionado a través de ferias, misiones y eventos de fomento a las exportaciones que por lo general se realizan anualmente en Colombia y Europa, que a su vez es un canal de información a las empresas participantes y al público en general de las nuevas tendencias del consumo del café.

**Estrategia M 2 (EM2).** Facilitar las operaciones de distribución y cobertura del producto.

El producto café verde Denominación Origen Nariño, puede ser adquirido por todo tipo de empresas tostadoras que se orienten por la búsqueda de calidad, a la vez contribuya la prima adicional que se debe pagar por café de excelente calidad cultivado en el departamento de Nariño.

**Estrategia M 3 (EM3).** Presentación del Producto “LOMA VERDE ESPECIAL CAFÉ CON SENTIDO”.

La presentación del saco de café será original, donde lleve un diseño exclusivo a su marca, en el cual se utilice colores llamativos y acordes con las disposiciones ambientales que exige el mercado europeo en cuanto a los requisitos de empaque y embalaje. La disposición del producto en el punto de venta será llamativa y proporcionara información al cliente sobre los atributos del producto.

**4.3.5 Estrategias dirigidas al precio.** CAFENORTE LTDA, focaliza la estrategia del precio consistente en ofrecer un producto de excelente calidad, con valor agregado, a un precio competitivo.

**Estrategia Pr 1 (Pr1).** Ofrecer a las tostadoras de Alemania precios competitivos. 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 aún en costos de transporte internacional con destino al mercado de Alemania.

**4.3.6 Estrategias Dirigidas a la promoción.** Implementar herramientas de promoción que permitan vislumbrar los productos de la empresa y sus características organolépticas.

**Estrategia PRM 1 (PRM1).** Implantar un impacto positivo y una actitud favorable en el segmento objetivo. Selección de medios de comunicación más apropiados para difundir el Café Verde al segmento al cual se dirige. Elaboración de portafolio de productos y servicios y elaboración de un sitio Web.

**Estrategia PRM 2 (PRM2).** Identificar los Potenciales clientes en Alemania (Empresas Tostadoras).

Gestión de contactos a través de E-mail, Web, teléfono, fax, catálogos, muestras comerciales.

**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.

**Estrategia D 1 (D1).** Establecer Alianzas estratégicas con un distribuidor.

Permitiendo agilizar las ventas de la café verde Denominación Origen Nariño en Alemania estableciendo un acercamiento y una comunicación directa con el importador alemán.

#### 4.4 METAS DE EXPORTACIÓN AL MERCADO OBJETIVO

Dado que el café pergamino que compra la Cooperativa de Caficultores del Norte de Nariño Ltda., tiene, como ya se ha expresado destinatario principal la Federación Nacional de Cafeteros a través de Almacafe S.A, la exportación estaría sujeta a la exportación directa o a través de privados. La perspectiva es hacer uso de la capacidad instalada. En teoría la trilladora de CAFENORTE LTDA, produce 240 sacos de café excelso en cada turno de 8 horas. Su potencial entonces es, en 200 días laborales al año, una cantidad aproximada a 48.000 sacos, esta producción requiere de alrededor de 4.300.000 kg de CPS. La propuesta práctica, en proceso para CAFENORTE LTDA, es la cantidad de 3.000.000 kg de CPS, En datos precisos la oferta exportable de Cafenorte Ltda., es la producción de 28704 sacos anuales de café verde Denominación Origen Nariño de 70 kg cada uno, distribuidos en 2392 sacos mensualmente distribuidos en la cosecha de 2016. La empresa negociara bajo Incoterm FOB.

#### 4.5 PARTICIPACIÓN EN FERIAS

La Cooperativa de caficultores del norte de Nariño 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 338. Calendario de ferias internacionales de café.**

CALENDARIO DE FERIAS INTERNACIONALES DE CAFÉ		
FERIAS	FECHA	LUGAR
Expo Especiales Colombia.	1 al 5 de octubre 2014	Medellín Colombia
Expo Especiales Colombia.	octubre 2015	Bogotá Colombia

Fuente: Esta Investigación.

#### 4.6 PRINCIPALES ACCIONES A EJECUTAR Y PRESUPUESTO

**Tabla 349. Meta a exportar.**

Mercado	producto	Años	Cantidad sacos	Valor und usa/libra	Valor USD/ sacos	Valor pesos/ sacos
ALEMANIA	CAFÉ VERDE	2016	28704	2,02(e)	282.8(e)	634886(e)
		2017	28704	2,02(e)	282.8(e)	634886(e)
		2018	28704	2,02(e)	282.8(e)	634886(e)

Fuente: Esta investigación. (e= datos aproximados para esta investigación. Tasa de cambio USD 1= \$ 2245)

**Tabla 40. Presupuesto de las acciones a ejecutar.**

<b>PRESUPUESTO PLAN DE ACCIÓN PARA LA EMPRESA CAFENORTE LTDA.</b>				
<b>ESTRATEGIA</b>	<b>QUIEN</b>	<b>TÁCTICA</b>	<b>PPTO EN \$</b>	<b>PPT USD</b>
<b>(E1). Crear departamento de comercio exterior.</b>	Administración	implementar el departamento de comercio exterior	13000000	6842,11
<b>(E2). Continuar con el sistema de calidad de café verde.</b>	CAFENORTE LTDA.	experiencia en el manejo de acopio de café	8000000	4210,53
<b>(E3). Contratación de personal capacitado en el área de comercio internacional y mercadeo.</b>	Administración	personal idóneo para tratar los temas en cuanto a comercio exterior se refiere y a mercadeo de sus productos	61200000	32210,53
<b>(EP1). Implementar un sistema de gestión de calidad en cada proceso de la planta trilladora.</b>	Administración	Implementar normas de calidad para la exportación de café verde, ISO 3509 – ISO 1447 y NTC 3314.	7000000	3684,21
<b>(EP2). Garantizar las características físicas y químicas del producto hasta país de destino (Alemania).</b>	CAFENORTE LTDA.	Diseñadores agroindustriales capacitados en técnica de empaques, creando una buena imagen del producto y la empresa en el exterior.	25000000	13157,89
<b>(EM1). Participación en ferias y eventos internacionales.</b>	Administración	Participación en ferias y eventos del café	12000000	6315,79
<b>(EM2). Distribución y cobertura del producto.</b>	Dto. de Comercio Exterior	implementando sistema logístico	18000000	9473,68
<b>(EM3). Presentación del Producto</b>	Dto. de Mercadeo	diseño exclusivo y llamativo	3000000	1578,95
<b>(Pr1). Precios competitivos.</b>	Dto. Comercio Exterior. Área financiera.	Inteligencia de mercado	4000000	2105,26
<b>(PRM1). Impacto positivo</b>	Dto. de Mercadeo	mix de marketing	3000000	1578,95
<b>(PRM2). Identificar clientes en Alemania</b>	Dto. de comercio exterior	gestión de contactos	1500000	789,47
<b>(D1). Alianzas estratégicas con un distribuidor.</b>	Administración	comunicación directa	4000000	2105,26
<b>TOTAL</b>			<b>159700000</b>	<b>84052,63</b>

Fuente: Esta Investigación.

#### **4.7 FINANCIACIÓN Y REQUERIMIENTOS DE CRÉDITO**

Para ejecutar las estrategias del plan de acción del primer año la empresa CAFENORTE LTDA; necesita 84.052,63 dólares los cual en moneda nacional representa 159.700.000 pesos, recursos que serán financiados por la empresa en un 100%.

## CONCLUSIONES

Después de analizar el Plan Exportador de Café Verde Denominación Origen Nariño para la Cooperativa de Caficultores del Norte de Nariño Ltda., hacia el mercado de Alemania, y analizar los resultados obtenidos, se elaboraron algunas conclusiones que a continuación se presentan:

Se pudo diseñar un Plan Estratégico Exportador que le permite a la Cooperativa de Caficultores del Norte Nariño Ltda., introducir café verde en el mercado de Alemania.

Se desarrolló una inteligencia de mercados detallada de las condiciones y requerimientos que exige el mercado de la Unión Europea.

Se llevó a cabo un plan de acción que le permite a la empresa CAFENORTE LTDA, formular estrategias para incursionar con éxito al mercado de Alemania.

De acuerdo al análisis interno que se realizó a la empresa CAFENORTE LTDA, se observó que tiene varias oportunidades en el mercado internacional del café, que puede aprovechar como la ventaja competitiva que presenta el café nariñense certificado como Denominación Origen Nariño, lo cual combinado con la existencia del tratado de libre comercio con la Unión Europea abre un camino importante para que el café nariñense se instale en mercados como el alemán que se caracteriza por consumidores de un alta exigencia y que a su vez pagan por la calidad de productos.

La Cooperativa de Caficultores del Norte de Nariño Ltda, actualmente se cataloga como una empresa bien organizada en el norte de Nariño y tiene la estructura para expansión, por lo tanto su oferta exportable en el momento no podría abastecer grandes mercados, lo cual conlleva a comenzar negociaciones con pequeños importadores y comercializadores con el fin de abastecer pequeños tostadores de café de Alemania. De esta forma el producto se dará a conocer poco a poco y posicionarse en el mercado, efectuando sus ventas y dando la posibilidad de crecimiento empresarial.

Unos de los pilares básicos para CAFENORTE LTDA son sus socios los cuales no encuentran diferenciación de los no asociados en cuanto a servicios, por lo tanto no se ha incrementado en los últimos años la base de asociados.

Con respecto a los estándares y requerimientos legales para la importación del café verde establecidos por la Unión Europea, se encontró que no existen aranceles para este producto. Lo cual reduce los costos totales de exportación y hace más factible el llevar a cabo este proyecto. Sin embargo es primordial cumplir con las normas establecidas por el gobierno alemán, el producto tiene que pasar por inspección física y documentaria con el fin de demostrar que es proveniente de Colombia específicamente de Nariño.

Se realizó un análisis de mercado de los compradores potenciales de Alemania, usando datos secundarios. Los cuales permitieron observar que el consumidor alemán está dispuesto en adquirir un producto de importación siempre y cuando sea de muy alta calidad, no importando el precio. Se determinó que el mercado meta estaría compuesto por empresas tostadoras de café.

El análisis de mercado permitió determinar la estrategia de penetración más adecuada para ofrecer el producto a este mercado. Se determinó que sería ofrecer un producto de precio competitivo y excelente calidad ya que es la ventaja competitiva que cuenta el café nariñense. Lo anterior es posible debido a que los costos totales que incurre para poder ofrecer el café verde a los clientes potenciales en Alemania permiten establecer un precio competitivo y obtener un buen margen de utilidad.

De manera general se puede concluir que el proyecto de exportar café verde denominación origen Nariño a Alemania es factible, puesto que el análisis de los resultados obtenidos en la investigación reflejan que los clientes alemanes, que componen el mercado meta, adquieren café a precios competitivos y excelente calidad, además la empresa tiene la capacidad de llevar a cabo esta estrategia ya que los costos de venta a si lo permiten.

## 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, para dar a conocer el producto.

La primera impresión es muy importante para la mayoría de los compradores extranjeros sobre todo los Alemanes, por ello juegan un rol importante la información inicial que pueda aportar La Cooperativa de Caficultores de Nariño Ltda., sobre sus productos, a través de, catálogos y pagina web que deben venir en (Inglés, y español). En Alemania 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 comercio exterior, es un instrumento que lleva a cabo todas las labores inherentes al marketing internacional. Por ello la Cooperativa de caficultores del Norte Nariño Ltda., debe crear un departamento de comercio exterior 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 la cooperativa de caficultores del Norte de Nariño 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 marketing motivando a asociarse con servicios diferenciados para participar activamente en sus actividades con miras a enfrentar su proceso de exportación en el mercado.



Dado los presupuestos por el plan estratégico exportador la captación de nuevos socios posibilita obtener ingresos y mayor poder económico para incursionar en nuevos mercados internacionales, es de vital importancia presentar un portafolio de servicios único a los asociados que los diferencie del resto de los no asociados, con esto motivar a permanecer y hacer parte de CAFENORTE LTDA.

## BIBLIOGRAFÍA

BANCO BBVA, COLOMBIA, Guía Didáctica para Estudio de Negocios Internacionales, Área Banca de Empresas e Instituciones, Departamento Comercio Exterior, 2003.

CORTÉS, Oscar Alberto, Manual práctico de mercadeo. Estrategias dirigidas a la empresa. 2006. 112p

FISCHER, Laura. Y NAVARRO, Alma, Introducción a la Investigación de Mercados. Editorial MC Graw Hill, 2002. 132p.

ICONTEC. Compendio tesis y otros trabajos de grado. Quinta actualización. Bogotá: Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC). 2012.

NIETO Arteta, Luís Eduardo. El café en la sociedad colombiana. Bogotá: El Ancora Editores, 1997. 180 p.

SERRANO Cesa, Luís Roca, colección empresarial, Cómo Exportar, Guía para las exportaciones de su empresa, 2009. 321p

PERILLA Gutiérrez, Rogelio, Manual para Importadores y Exportadores, Sda. Edición, 2001. 203p.

## NETGRAFÍA

FEDERACIÓN NACIONAL DE CAFETEROS DE COLOMBIA. Del pergamino al grano verde, la tostión de trillas como generadora de valor. [En línea]. [10 diciembre 2012] disponible en: ([www.cafedecolombia.com/cci-fnc/es/index.php/comments/del\\_pergamino\\_al\\_grano\\_verde\\_la\\_gestion\\_de\\_trillas\\_como\\_generadora\\_de\\_valor/](http://www.cafedecolombia.com/cci-fnc/es/index.php/comments/del_pergamino_al_grano_verde_la_gestion_de_trillas_como_generadora_de_valor/)).

FEDERACIÓN NACIONAL DE CAFETEROS DE COLOMBIA. Formulario de registro para clientes de café verde [En línea]. [26 mayo 2013] disponible en: ([www.cafedecolombia.com/clientes/es/](http://www.cafedecolombia.com/clientes/es/) FEDERACIÓN NACIONAL DE CAFETEROS DE COLOMBIA. Del pergamino al grano verde, la tostión de trillas como generadora de valor. [En línea]. [10 diciembre 2012] disponible en: ([www.cafedecolombia.com/cci-fnc/es/index.php/comments/del\\_pergamino\\_al\\_grano\\_verde\\_la\\_gestion\\_de\\_trillas\\_como\\_generadora\\_de\\_valor/](http://www.cafedecolombia.com/cci-fnc/es/index.php/comments/del_pergamino_al_grano_verde_la_gestion_de_trillas_como_generadora_de_valor/)).

FEDERACIÓN NACIONAL DE CAFETEROS DE COLOMBIA. Formulario de registro para clientes de café verde [En línea]. [26 mayo 2013] disponible en: ([www.cafedecolombia.com/clientes/es/igpdo/formularios\\_registro/](http://www.cafedecolombia.com/clientes/es/igpdo/formularios_registro/)).

# ANEXOS

## Anexo A. Rango de Acción de CAFENORTE LTDA.

ESTAMOS EN 13 MUNICIPIOS DEL NORTE DE NARIÑO, QUE CONJUNTAMENTE PRODUCEN ALREDEDOR DE 16 Y 17 MILLONES DE KILOS DE CAFÉ PERGAMINO POR AÑO.



MUNICIPIO	LATTITUD	LONGITUD	POBLACION URBANA	POBLACION RURAL	TOTAL POBLACION ( 2.005 )
LA UNION	1º 26' 06"	77º 80' 15"	10.278	17.636	27.914
BUESACO	1º 23'	77º 8'	4.686	17.547	22.233
SAN JOSE DE ALBAN	1º 28' 00"	77º 05' 45"	6.363	12.940	19.303
SAN LORENZO	1º 30' 14"	77º 13' 4"	2.164	16.234	18.398
SAN PABLO	1º 40' 21"	77º 0' 50"	3.898	14.205	18.103
TAMINANGO	1º 30' 00"	77º 14' 35"	3.509	13.709	17.218
SAN BERNARDO	1º 30' 59"	77º 2' 48"	3.075	11.186	14.261
EL TABLON DE GOMEZ	1º 25' 47"	77º 6' 0"	985	13.006	13.991
LEIVA	1º 57'	77º 17'	3.236	8.549	11.785
EL ROSARIO	1º 44' 48"	77º 20' 19"	3.557	7.811	11.368
COLON-GENOVA	1º 38' 47"	77º 01' 27"	1.274	8.384	9.658
ARBOLEDA	1º 30' 12"	77º 08' 16"	1.029	6.414	7.443
SAN PEDRO DE CARTAGO	1º 34' 0"	77º 7' 0"	612	6.439	7.051
<b>TOTAL</b>			<b>44.666</b>	<b>154.060</b>	<b>198.726</b>

**Fuente:** Cooperativa de Caficultores del Norte de Nariño Ltda.

## Anexo B. Canales de Distribución del Café.



Fuente: Cooperativa de Caficultores del Norte de Nariño Ltda.

## Anexo C. Ejecución presupuestal al 31 de octubre de 2013

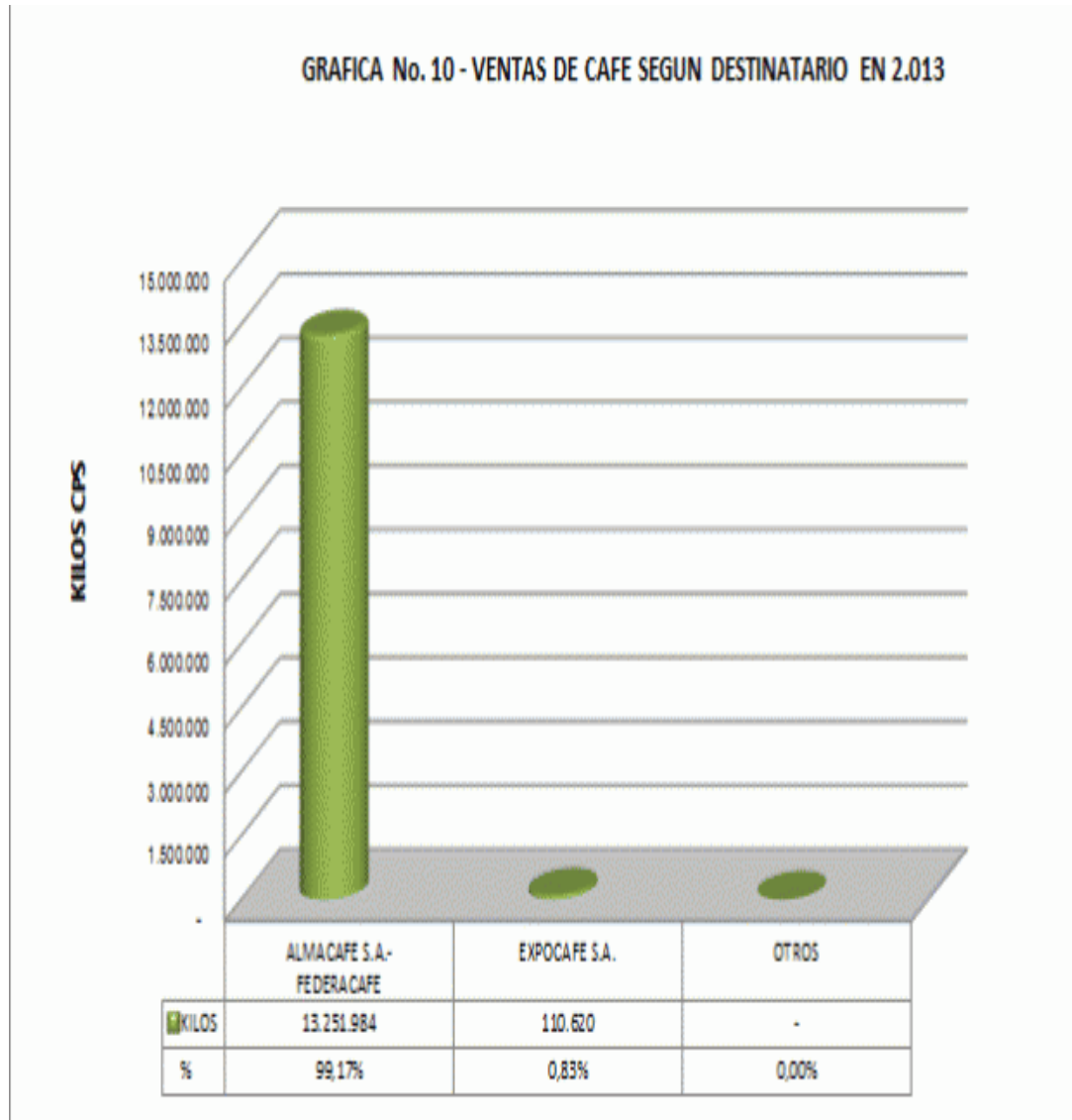
COOPERATIVA DE CAFICULTORES DEL NORTE DE NARIÑO LTDA.

EJECUCION PRESUPUESTAL AL 31 DE OCTUBRE DE 2013

CLASIFICACION	SECCIONES	VALORES PRESUPUESTADOS PARA 2013	PARTICIPACION VERTICAL PRESUPUESTADA	VALORES EJECUTADOS AL 31 DE OCTUBRE-13	PARTICIPACION VERTICAL EJECUTADA	PORCENTAJE DE EJECUCION	VALORES QUE NO SE LOGRARON EJECUTAR	PORCENTAJE SIN EJECUCION
INGRESOS OPERACIONALES	Mercadeo café	\$ 67.111.165.729	90,70%	\$ 59.703.357.638	95,64%	88,96%	\$ 7.407.808.091	11,04%
	Mercadeo cafés inferiores	\$ 835.000.000	1,13%	\$ -	0,00%	0,00%	\$ 835.000.000	100,00%
	Estacion Servicios	\$ 1.524.150.000	2,06%	\$ 1.225.095.722	1,96%	80,38%	\$ 299.054.278	19,62%
	Provisión agrícola	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%		\$ -	
	Fertilizantes	\$ 4.047.700.000	5,47%	\$ 1.242.160.700	1,99%	30,69%	\$ 2.805.539.300	69,31%
	Residuos Café	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%		\$ -	
	Trilladora	\$ 150.000.000	0,20%	\$ -	0,00%	0,00%	\$ 150.000.000	100,00%
	Tienda Café	\$ 102.300.000	0,001382634	\$ 1.345.600	0,00%	1,32%	\$ 100.954.400	98,68%
	Servicio transporte	\$ 18.500.000	0,03%	\$ 8.641.549	0,01%	46,71%	\$ 9.858.451	53,29%
	Servicio de crédito	\$ 114.000.000	0,15%	\$ 74.131.818	0,12%	65,03%	\$ 39.868.182	34,97%
	Otros	\$ 28.920.000	0,04%	\$ 23.135.554	0,04%	80,00%	\$ 5.784.446	20,00%
	<b>TOTAL</b>	<b>\$ 73.931.735.729</b>	<b>99,92%</b>	<b>\$ 62.277.868.581</b>	<b>99,76%</b>	<b>84,24%</b>	<b>\$ 11.653.867.148</b>	<b>15,76%</b>
	INGRESOS NO OPERACIONALES	Financieros	\$ 7.000.000	0,01%	\$ 79.161.141	0,13%	1130,87%	-\$ 72.161.141
Dividendos y participaciones		\$ 7.500.000	0,01%	\$ 23.645.331	0,04%	315,27%	-\$ 16.145.331	-215,27%
Otros		\$ 43.000.000	0,06%	\$ 44.280.886	0,07%	102,98%	-\$ 1.280.886	-2,98%
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 57.500.000</b>	<b>0,08%</b>	<b>\$ 147.087.358</b>	<b>0,24%</b>	<b>255,80%</b>	<b>-\$ 89.587.358</b>	<b>-155,80%</b>
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>\$ 73.989.235.729</b>	<b>100,00%</b>	<b>\$ 62.424.955.939</b>	<b>100,00%</b>	<b>84,37%</b>	<b>\$ 11.564.279.790</b>	<b>15,63%</b>
GASTOS DE LA ADMON.	Personal	\$ 158.292.635	0,22%	\$ 130.705.261	0,21%	82,57%	\$ 27.587.374	17,43%
	Generales	\$ 208.488.368	0,28%	\$ 167.472.450	0,28%	80,33%	\$ 41.015.918	19,67%
	Otros	\$ 59.940.000	0,08%	\$ 53.550.476	0,09%	89,34%	\$ 6.389.524	10,66%
	<b>SUBTOTAL</b>	<b>\$ 426.721.003</b>	<b>0,58%</b>	<b>\$ 351.728.187</b>	<b>0,58%</b>	<b>82,43%</b>	<b>\$ 74.992.816</b>	<b>17,57%</b>
GASTOS DE LA SECCION CAFE	Personal Café	\$ 699.546.254	0,95%	\$ 481.544.187	0,79%	68,84%	\$ 218.002.067	31,16%
	Generales Café	\$ 2.716.732.743	3,71%	\$ 2.712.416.612	4,46%	99,84%	\$ 4.316.131	0,16%
	<b>SUBTOTAL</b>	<b>\$ 3.416.278.997</b>	<b>4,66%</b>	<b>\$ 3.193.960.799</b>	<b>5,25%</b>	<b>93,49%</b>	<b>\$ 222.318.198</b>	<b>6,51%</b>
GASTOS DE LA SECCION CAFES INFERIORES Y RESIDUOS CAFE	Generales Cafés Inferiores	\$ 37.062.500	0,05%	\$ -	0,00%	0,00%	\$ 37.062.500	100,00%
	Generales Residuos Café	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%		\$ -	
	<b>SUBTOTAL</b>	<b>\$ 37.062.500</b>	<b>0,05%</b>	<b>\$ -</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>	<b>\$ 37.062.500</b>	<b>100,00%</b>
GASTOS DE LA SECCION ESTACION DE SERVICIO	Personal Estacion	\$ 54.437.839	0,07%	\$ 50.076.185	0,08%	91,99%	\$ 4.361.654	8,01%
	Generales Estacion	\$ 88.324.536	0,12%	\$ 82.594.231	0,14%	93,51%	\$ 5.730.305	6,49%
	<b>SUBTOTAL</b>	<b>\$ 142.762.375</b>	<b>0,19%</b>	<b>\$ 132.670.416</b>	<b>0,22%</b>	<b>92,93%</b>	<b>\$ 10.091.959</b>	<b>7,07%</b>
GASTOS DE LA SECCION FERTILIZANTES	Personal Fertilizantes	\$ 54.616.703	0,07%	\$ 42.966.149	0,07%	78,67%	\$ 11.650.554	21,33%
	Generales Fertilizantes	\$ 61.851.316	0,08%	\$ 34.845.895	0,06%	56,34%	\$ 27.005.421	43,66%
	<b>SUBTOTAL</b>	<b>\$ 116.468.019</b>	<b>0,16%</b>	<b>\$ 77.812.043</b>	<b>0,13%</b>	<b>66,81%</b>	<b>\$ 38.655.976</b>	<b>33,19%</b>
GASTOS DE LA SECCION TRILLADORA	Personal Trilladora	\$ 7.172.131		\$ -			\$ 7.172.131	
	Generales Trilladora	\$ 109.307.500		\$ 31.694.920			\$ 77.612.580	
	<b>SUBTOTAL</b>	<b>\$ 116.479.631</b>	<b>0,00%</b>	<b>\$ 31.694.920</b>	<b>0,00%</b>		<b>\$ 84.784.711</b>	
GASTOS NO OPERACIONALES	Gastos no operacionales	\$ 3.500.000	0,00%	\$ 5.772.105	0,01%	164,92%	-\$ 2.272.105	-64,92%
	<b>SUBTOTAL</b>	<b>\$ 3.500.000</b>	<b>0,00%</b>	<b>\$ 5.772.105</b>	<b>0,01%</b>	<b>164,92%</b>	<b>-\$ 2.272.105</b>	<b>-64,92%</b>
	<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>\$ 4.259.272.525</b>	<b>5,65%</b>	<b>\$ 3.793.638.470</b>	<b>6,18%</b>	<b>89,07%</b>	<b>\$ 465.634.055</b>	<b>10,93%</b>
COSTO DE VENTAS	Mercadeo Café	\$ 63.000.000.000	85,95%	\$ 54.803.107.744	90,03%	86,99%	\$ 8.196.892.256	13,01%
	Mercadeo Cafés Inferiores	\$ 750.000.000	1,02%	\$ -	0,00%	0,00%	\$ 750.000.000	100,00%
	Estacion Servicio	\$ 1.326.930.000	1,81%	\$ 1.039.987.452	1,71%	78,38%	\$ 286.942.548	21,62%
	Provisión agrícola	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%		\$ -	
	Fertilizantes	\$ 3.720.000.000	5,07%	\$ 1.130.439.701	1,86%	30,39%	\$ 2.589.560.299	69,61%
	Tienda Café	\$ 104.064.993	0,14%	\$ 10.130.139	0,02%	9,73%	\$ 93.934.854	90,27%
	Cultivo de café	\$ -	0,00%	\$ 37.562.578	0,06%		-\$ 37.562.578	
	<b>SUBTOTAL</b>	<b>\$ 68.900.994.993</b>	<b>94,00%</b>	<b>\$ 57.021.227.615</b>	<b>83,68%</b>	<b>82,76%</b>	<b>\$ 11.879.767.378</b>	<b>17,24%</b>
OTROS SERVICIOS Y COSTOS	Gastos Educativos	\$ 73.674.824	0,10%	\$ 13.127.080	0,02%	17,82%	\$ 60.547.744	82,18%
	Gastos Transporte	\$ 38.164.045	0,05%	\$ 28.275.927	0,05%	74,09%	\$ 9.888.118	25,91%
	Servicio de crédito	\$ 27.101.150	0,04%	\$ 12.755.553	0,02%	47,07%	\$ 14.345.597	52,93%
	Otros servicios y costos	\$ 1.500.000	0,00%	\$ 1.035.899	0,00%	69,06%	\$ 464.101	30,94%
	<b>SUBTOTAL</b>	<b>\$ 140.440.019</b>	<b>0,19%</b>	<b>\$ 55.194.459</b>	<b>0,09%</b>	<b>39,30%</b>	<b>\$ 85.245.560</b>	<b>60,70%</b>
	Devoluciones en Compras	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%		\$ -	
<b>TOTAL COSTOS DE VENTAS</b>	<b>\$ 69.041.435.012</b>	<b>94,19%</b>	<b>\$ 57.076.422.074</b>	<b>93,77%</b>	<b>82,67%</b>	<b>\$ 11.965.012.938</b>	<b>17,33%</b>	
<b>TOTAL COSTOS Y GASTOS</b>		<b>\$ 73.300.707.537</b>	<b>99,84%</b>	<b>\$ 60.870.060.544</b>	<b>99,95%</b>	<b>83,04%</b>	<b>\$ 12.430.646.993</b>	<b>16,96%</b>
<b>EXCEDENTE NETO</b>		<b>\$ 688.528.192</b>		<b>\$ 1.554.895.395</b>		<b>225,83%</b>	<b>-\$ 866.367.203</b>	<b>-125,83%</b>

Fuente: Cooperativa de Caficultores del Norte de Nariño Ltda.

### Anexo D. Ventas de Café verde según destinatario 2013

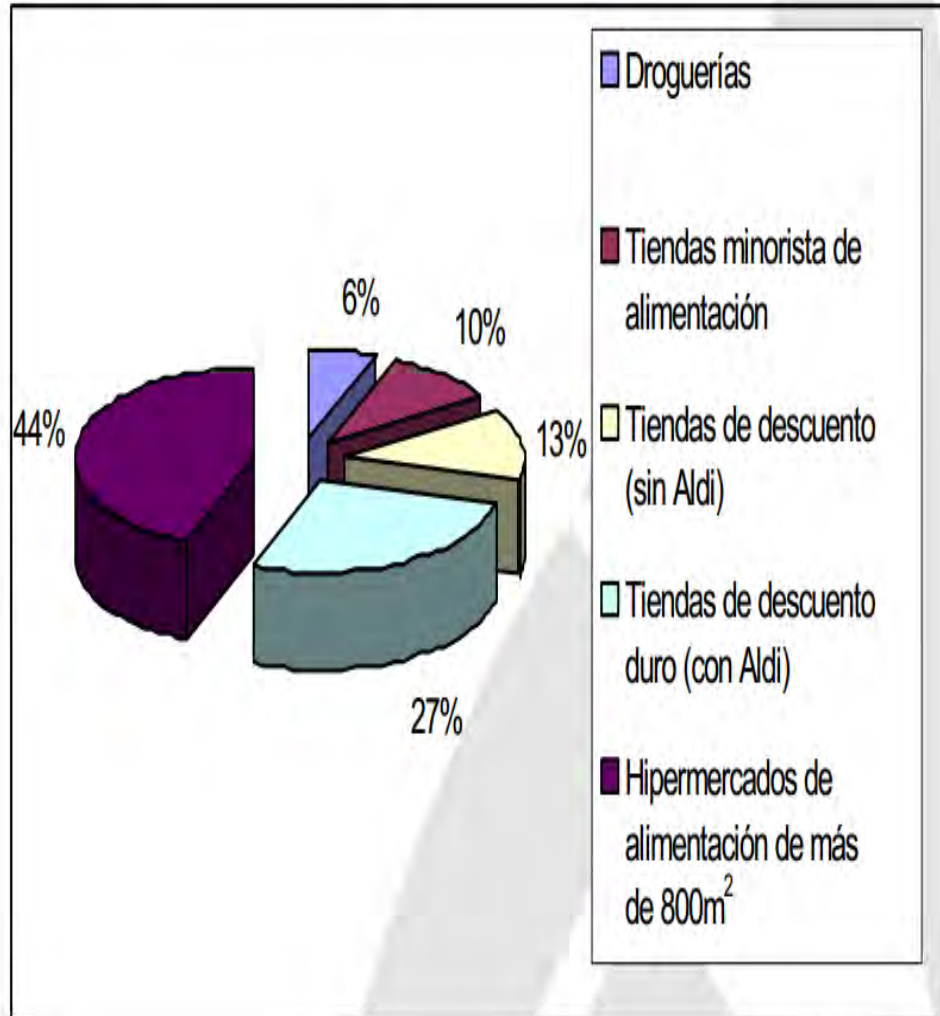


**Fuente:** Cooperativa de Caficultores del Norte de Nariño Ltda.



Anexo E. Cuotas de distribución de Café en Alemania.

## Cuotas de mercado de la distribución del café en Alemania



Fuente: Proexport Colombia.

## **Anexo F. Empresas Importadoras de Café verde en Alemania.**

### **Importadores de café verde**

<b>Amber Trading Corporation GmbH</b> Romaneistr. 3, 79312 Emmendingen	Tel.: 07641 / 93 30 474 Fax: 07641 / 93 59 598 info@ambertrading.de
<b>Bernhard Benecke Coffee</b> GmbH & Co. KG Pickhuben 6, 20457 Hamburg	Tel.: 040 / 37 85 14-0 Fax: 040 / 37 50 08 80 bjbenecke@benecke-coffee.de
<b>Coffein Compagnie</b> Sebaldsbrücker Heerstr. 177, 28309 Bremen	Tel.: 0421 / 4101-0 Fax: 0421 / 4101-167 exportsales@coffein-compagnie.de
<b>Efico, Albrecht &amp; Dill GmbH</b> Brandstücken 23, 22549 Hamburg	Tel.: 040 / 800 91 172 Fax: 040 / 800 91 135 thammersen@albrecht-dill.de

**Fuente:** Proexport Colombia.