

**PLAN ESTRATEGICO DE MERCADEO PARA LA INTERNACIONALIZACION
DE LA MARCA REGION ALIANZA CAFÉ NARIÑO S.A.S
2014-2016**

**FAIBER VLADIMIR BUESAQUILLO CASTRO
JESUS ANDRES BURBANO RAMOS**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
PROGRAMA D ECOMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO
SAN JUAN DE PASTO
2016**

**PLAN ESTRATEGICO DE MERCADEO PARA LA INTERNACIONALIZACION
DE LA MARCA REGION ALIANZA CAFÉ NARIÑO S.A.S
2014-2016**

**FAIBER VLADIMIR BUESAQUILLO CASTRO
JESUS ANDRES BURBANO RAMOS**

**Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al título de
Profesional en Comercio Internacional y Mercadeo**

**Asesor:
Esp. MANUEL IVAN ORTIZ RAMOS**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
PROGRAMA D ECOMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO
SAN JUAN DE PASTO
2016**

NOTA DE RESPONSABILIDAD

Las ideas y conclusiones aportadas en el siguiente trabajo son responsabilidad exclusiva del autor.

Artículo ^{ro} del artículo 324 de octubre 11 de 1966 emanado del honorable consejo directivo de la universidad de Nariño

NOTA DE ACEPTACIÓN

Presidente del jurado

Asesor

Jurado

Jurado

San Juan de Pasto, mayo de 2016

RESUMEN

El mercado de los cafés especiales representa una gran oportunidad para generar valor a la rentabilidad de los productores, pues así como el vino, el café de buena calidad cuesta, su valor está relacionado con su proceso de producción, el origen y lo que se denomina perfil de taza, es decir, la experiencia gustativa que se obtiene al beberlo, esto incluye la fragancia(olor antes de prepararlo) el aroma(el olor después de prepararlo), las notas(sabores similares a frutas y hierbas aromáticas) y la suavidad que no genere resequedad en la boca. También influyen las certificaciones orgánicas, de responsabilidad ambiental y social.

ABSTRACT

The market for specialty coffee represents a great opportunity to generate value to the profitability of producers , as well as wine, good quality coffee costs , its value is related to its production process , origin and what is called cup profile , ie the gustatory experience obtained when drinking , this includes the fragrance (smell before brewing) aroma (smell after brewing) , notes (like flavors of fruit and herbs) and smoothness that does not generate dry mouth . Also they influence the organic certifications , environmental and social responsibility.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCION	20
1. TITULO	25
1.1 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN.....	25
1.1.1 Sublinea de investigación	25
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	25
1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	28
1.4 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	28
1.5 OBJETIVO GENERAL	29
1.5.1 Objetivos Específicos:.....	29
1.6 JUSTIFICACIÓN.....	30
2. MARCO DE REFERENCIA.....	34
2.1 REFERENCIA CONTEXTUAL.....	34
2.1.1 Demanda - Café Tostado y Molido.	35
2.1.2 Estructura del comercio del café - algunos ejemplos.....	36
2.2 GENERALIDADES DEL CAFÉ DE COLOMBIA	38
2.2.1 Clasificación General del Café.....	38
2.2.2 Clasificación de Cafés Especiales que Exporta la Federación de Cafeteros.	38
2.2.3 Tipos de cafés especiales de Colombia.....	39
2.2.4 Características del Café de Nariño.	39

2.3 REFERENCIA TEÓRICA	40
2.3.1 Teoría de la Ventaja Absoluta (Adam Smith).....	41
2.3.2 Teoría de la Ventaja Comparativa (David Ricardo).....	41
2.3.3 Teoría de la Internacionalización.	42
2.3.4 Planeación Estratégica	44
2.3.5 Teoría del Proceso.....	45
2.3.6 Modelo de internacionalización de Uppsala. la	45
2.3.7 Modelo del ciclo de vida.....	46
2.3.8 Modelo de Jordi Canals.	47
2.3.9 Rentabilidad y productividad en mercadeo.	48
2.3.10 La investigación de mercados.....	51
2.3.11 Las Estrategias de Mercadeo.	52
2.3.12 Las 3 Estrategias de Marketing.....	53
2.3.13 Mercadeo Estratégico.	54
2.3.14 Clasificación del marketing.	55
2.3.15 La estrategia del océano azul.	56
2.4 MARCO LEGAL	59
2.5 GENERALIDADES DE LA EMPRESA ALIANZA CAFÉ DE NARIÑO	62
2.6 COBERTURA DEL ESTUDIO.....	63
2.6.1 Temporal.....	63
2.6.2 Espacial.	63
3. METODOLOGÍA	64

3.1 TIPO DE ESTUDIO.....	64
3.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	64
3.2.1 Fuentes primarias.	64
3.2.2 Fuentes secundarias.....	64
3.2.3 Fuentes terciarias.	65
4. SECCION I DIAGNÓSTICO DE COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL	66
4.1 UNIDADES EMPRESARIALES	66
4.1.1 Unidad Interna de la Asociación A.C.Ñ	66
4.1.2 Unidad de mercadeo.....	68
4.1.3 Unidad Financiera.....	72
4.1.4 Unidad Técnica y de Producción.	74
4.1.5 Percepción Sobre la Empresa:	75
4.2 AUDITORIA INTERNA.....	84
4.2.1 Identificación de Fortalezas y Debilidades.	84
4.2.2 Identificación de oportunidades y amenazas.	85
4.2.3 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).	85
4.2.4 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).	87
4.3 DOFA INICIATIVA ALIANZA CAFÉ DE NARIÑO	88
5. SECCION II ESTUDIO DE MERCADO PARA DEFINIER EL MERCADO POTENCIAL, ALTERNATIVO Y CONTINGENTE. PARA LA INICIATIVA ALIANZA CAFÉ DE NARIÑO.....	91
5.1 MERCADO DE CAFÉS ESPECIALES.	91
5.2 PRODUCTO A EXPORTAR	92

5.3 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS INTERNACIONALES.....	92
5.3.1 Principales países importadores de los productos colombianos:.....	93
5.3.2 Exportaciones Colombianas de Café Tostado hacia el mundo.....	94
5.3.3 Principales Países Importadores Café Tostado sin Descafeinar, durante los tres últimos tres años:	95
5.3.4 Principales importadores e indicadores comerciales de café tostado en el 2014.....	96
5.3.5 Países Exportadores de Café Tostado sin Descafeinar en el 2014	97
5.4 SELECCIÓN PAÍS DE DESTINO	98
5.4.1 Matriz de Preselección de Mercado.....	99
5.5 MERCADO OBJETIVO SELECCIONADO CHILE	102
5.5.1 Ficha País:.....	102
5.5.2 Industria del Café en Chile.....	105
5.5.3 Demanda de Café Tostado y Molido en Chile.....	108
5.5.4 Oferta de Café Tostado y Molido en Chile.	108
5.5.5 Amenaza de Sustitutos.	110
5.5.6 Canales de Distribución en Chile para este Producto.....	110
5.5.7 Acuerdos Comerciales.....	111
5.5.8 Proceso de Importación o ingreso de productos a Chile.....	112
5.5.9 Verificación documental:.....	113
5.6 ANÁLISIS DE LOS FACTORES DE ENTORNO GENERAL DE CHILE	114
5.6.1 Perfil de la Población.	114
5.6.2 Alza de uso de internet en hogares.	115
5.6.3 Aspecto Político.	116

5.6.4 Aspecto Legal.....	116
5.6.5 Ambiente Económico.....	116
5.6.6 PIB.....	117
5.6.7 Tasas de Inflación.....	117
5.6.8 Tendencias.....	119
5.6.9 Panorama Competitivo.....	119
5.6.10 Perspectivas.....	119
5.6.11 Cultura de Negocio en Chile.....	120
5.6.12 Perspectivas del Mercado de Café en Chile.....	120
5.7 PERFIL DE LOGÍSTICA DESDE COLOMBIA HACIA CHILE.....	121
5.7.1 Acceso Marítimo.....	124
5.7.2 Servicios Marítimos.....	124
5.7.3 Acceso Aéreo:.....	126
5.7.4 Servicios aéreos.....	127
5.8 OTROS ASPECTOS PARA MANEJO LOGÍSTICO EN DESTINO.....	128
5.8.1 Envíos comerciales:.....	128
5.8.2 Transporte de muestras sin valor comercial.....	128
5.8.3 Transporte por Carretera.....	129
5.9 NORMATIVIDAD FITOSANITARIA.....	130
5.9.1 Exigencia cumplimiento de la norma internacional de protección fitosanitaria.....	130
5.10 INDICADORES DE COMERCIO TRANSFRONTERIZO.....	131
6. MERCADO ALTERNO Y CONTINGENTE.....	132

6.1 FICHA PAÍS MERCADO ALTERNO ESTADOS UNIDOS:	132
6.1.1 Consumo de Café en Estados Unidos.	133
6.1.2 Exportaciones colombianas de Café tostado y molido a Estados Unidos..	134
6.2 FICHA PAÍS MERCADO CONTINGENTE FRANCIA	134
6.2.1 Datos Generales:	134
6.2.2 Consumo de café en Francia.	136
6.2.3 Características del café consumido en Francia:	137
6.2.4 Exportaciones colombianas a Francia.	137
7.SECCION III MATRIZ DE COSTOS Y TIEMPOS.....	138
7.1 COSTOS PRODUCCIÓN CAFÉ TOSTADO Y MOLIDO	138
7.2 DATOS GENERALES EJERCICIO MATRIZ DE COSTOS DE EXPORTACIÓN.....	139
7.2.1 Gastos en Origen:	140
7.2.2 Costos Indirectos:	140
7.2.3 Cotización de agencia de carga internacional características del embarque:.....	140
8. SECCIÓN IV PROPUESTA DEL DISEÑO ESTRATEGICO PARA LA INICIATIVA ALIANZA CAFÉ NARIÑO SAS.....	144
8.1 ESTRATEGIA DEL OCÉANO AZUL.....	144
8.2 INNOVACIÓN EN VALOR: BASE PARA EL DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE OCÉANO AZUL.....	145
8.3 MODELO ESTRATÉGICO TRADICIONAL FRENTE A LA ESTRATEGIA DE OCÉANO AZUL	147
8.4 FORMULACIÓN Y EJECUCIÓN DE LA ESTRATEGIA	147

8.5 DISEÑO DEL CUADRO ESTRATÉGICO DE LA INDUSTRIA EL CAFÉ.....	149
8.5.1 Factores que la industria del café especial considera relevantes.	149
8.5.2 Factores que la industria del café económico considera relevantes.	149
8.5.3 El Esquema de las Cuatro Acciones.	152
8.5.4 Matriz Eliminar, Incrementar, Reducir, Crear:	158
9. APLICACIÓN DEL MARKETING MIX:.....	159
10. SECCIÓN V. DISEÑO DEL PLAN DE ACCION	162
10.1 OBJETIVO GENERAL	162
10.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	162
10.3 FORMULACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS PARA ENFRENTAR UN PROCESO DE EXPORTACIÓN	163
10.3.1 Estrategia de entrada.....	163
10.3.2 Estrategias Dirigidas a la Iniciativa Alianza Café de Nariño.....	165
10.3.3 Estrategias Dirigidas al Producto.	167
10.3.4 Estrategias Dirigidas a la Promoción	168
10.3.5 Estrategias dirigidas a la distribución.....	170
10.4 PLAN PILOTO EN LA CIUDAD DE PASTO	173
10.4.1 NOMBRE O MARCA.....	173
10.4.2 PROBANDO MEJOR EXPERIENCIAS.....	173
10.4.3 PANADERO ALIADO.....	173
10.4.4 CAFETERÍA AMIGA	173
10.4.5 FERIA NARIÑO CAFÉ	174

11. FINANCIACION Y CREDITO.....	175
12. CONCLUSIONES	176
13. RECOMENDACIONES.....	178
BIBLIOGRAFÍA.....	179
NETGRAFIA	180
ANEXOS.....	184

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Países productores de café según el grupo de calidad de la OIC.....	35
Cuadro 2. Modelo de Ciclo de Vida	47
Cuadro 3. Estrategias Genéricas	53
Cuadro 4. Estrategias del Marketing.....	54
Cuadro 5. Aplicación de la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)	86
Cuadro 6. Aplicación de la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)...	87
Cuadro 7. Aplicación de la Matriz DOFA	88
Cuadro 8. Lista de los mercados importadores para un producto exportado por Colombia en 2014, todos los productos	93
Cuadro 9. Exportaciones Colombianas de café tostado sin descafeinar molido (Valores en miles de USD).	94
Cuadro 10 Principales países consumidores de café tostado y molido sin descafeinar del Mundo en los tres últimos años	95
Cuadro 11. Lista de los Países Importadores Para Café Tostado sin Descafeinar 090121	96
Cuadro 12. Lista de los Países Exportadores para el producto seleccionado en el 2014 Café, Tostado sin Descafeinar(090121).....	97
Cuadro 13. Matriz de Preselección de Mercados	100
cuadro 14. Indicadores Económicos de Chile	104
Cuadro 15. Participación del Mercados de Ventas al por Menor de Café % por Marca.....	107
Cuadro 16. “Ventas al por Menor de Café por Categoría”	107
Cuadro 17. Relación Precio-Procedencia	109

Cuadro 19. Desempeño presentado por Chile (logistics Performance Index)	123
Cuadro 20. Frecuencias y tiempo de tránsito desde los puertos Colombianos ...	125
Cuadro 21. Peso máximo permitido para vehículos de carga sobre caminos públicos.....	129
Cuadro 22. Sanciones por infracciones al pesaje de carga	130
Cuadro 23. Indicadores Sociales	132
Cuadro 24. Distribución del Comercio Exterior por Producto E.U.....	133
Cuadro 25. Principales Importaciones de Francia 2014	136
Cuadro 26. Costos de producción Café Tostado y Molido	138
Cuadro 27. Numero de Pallets.....	139
Cuadro 28. Peso en kg de materiales de agrupación de la mercancía	140
Cuadro 29. Matriz de costos y tiempos.....	141
Cuadro 30. Modelo estratégico tradicional frente a la estrategia de océano azul	147
Cuadro 31. Matriz eliminar, incrementar, reducir, crear	158
Cuadro 32. Aplicación del Marketing Mix.....	159
Cuadro 33. Estrategias dirigidas a la empresa	166
Cuadro 34. Estrategias dirigidas al producto	167
Cuadro 35. Estrategias dirigidas a la promoción.....	169
Cuadro 36. Estrategias dirigidas a la distribución	171

LISTA DE GRAFICOS

	pág.
Grafico 1. Usa la asociación conceptos de administracion estrategica.....	66
Grafico 2. son los objetivos y las metas de la asociación mesurables y debidamente comunicados	67
Grafico 3. Es alto el animo y motivacion de los empleados y socios	67
Grafico 4. Están los mercados eficazmente segmentados o los conoce?	68
Grafico 5. Como se encuentra la organizacion frente asus competidores ?	69
Grafico 6. Cuenta la asociación con una organizacion eficaz para las ventas ?...70	
Grafico 7. Realiza la asociación investigaciones de mercados ?.....	70
Grafico 8. cuenta la asociación con una estrategia eficaz para promociones y publicidad ?.....	71
Grafico 9. Cuenta la asociación con una estrategia eficaz para promociones y publicidad ?.....	72
Grafico 10. Son claras las descripciones y especificaciones del trabajo	72
Grafico 11. Tiene la asociación buenas relaciones con sus invercionistas y accionistas ?	72
Grafico 12. Puede la asociación reunir el capital que necesita a corto plazo ?	73
Grafico 13. Son eficaces los procedimientos y politicas para el control de calidad ?.....	74
Grafico 14. cuenta la empresa con competencias tecnologicas ?	75
Grafico 15. Como cree usted que la calidad de vida de los caficultores ha sido afectada desde su vinculación a la alianza?	75
Grafico 16. Esta usted satisfecho con el proceso que se ha llevado a cabo desde la creacion de la alianza	76

Grafico 17. pertenecer a la alianza ha traido beneficios en cuanto a ?.....	76
Grafico 18. desde su vinculaci3n a la alianza habido una comercializacion mas justa	77
Grafico 19. En que grado la creacion y vinculaci3n a la alianza ha llenado sus expectativas iniciales ?	77
Grafico 20. Como considera usted que en el momento se encuentra el posicionamiento de la marca cafe de nari3o.....	78
Grafico 21. Considera que la alianza representa y defiende los intereses de su asociaci3n de manera eficaz.....	79
Grafico 22. Cree usted que ha mejorado la gestion de recursos gubernamentales desde su vinculaci3n a la alianza en.....	79
Grafico 23. A que empresas esta vendiendo la producci3n	80
Grafico 24. motivaciones o razones por las cuales desea realizar el proceso e internacionalizacion de su empresa?	81
Grafico 25. Cuales son los obstaculos que tiene que enfrentar para consolidar los esfuerzos hacia la exportacion?.....	82
Grafico 26. Cu3les de los siguientes factores podr3an favorecer en mayor medida el proceso de internacionalizaci3n?	82
Grafico 27. que tanto conoce los mercados a los que se planea exportar?.....	83
Grafico 28. En que factores invertiria si tuviera exceso de recursos.....	84

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Pirámide Poblacional Chile	114
Figura 2. Composición de Estratos Socioeconómico.....	115
Figura 3. Maritimo	122
Figura 4. Aereo	122
Figura 5. Acceso Maritimo	124
Figura 6. Lineas navieras y consolidadores con oferta de servicios a chile.....	126
Figura 7. Acceso Aéreo	126
Figura 8. Conexiones de aerolíneas prestadoras de servicio a chile	127
Figura 9. Comparacion entre oceanos rojos y azules	145
Figura 10. Piedra Angular de la Estrategia del Océano Azul	146
Figura 11. Esquema Estratégico de la Industria del Café	150
Figura 12. Esquema de las Cuatro Acciones.....	153
Figura 13. Grafica estrategica alianza cafe de nariño.....	155
Figura 14. Estrategias de Ingreso a un Mercado	163
Figura 15. Clasificación de la Estrategia de Entrada	164

INTRODUCCIÓN

Desde una perspectiva general la globalización, la apertura económica, y la competitividad son modelos a los que se tienen que enfrentar las naciones y organizaciones. El actual entorno económico mundial cambiante y orientado hacia la globalización económica, supone una mayor libertad para realizar intercambios de productos y mercancías entre países. Esto exige a las empresas no solo pensar en clientes a nivel local, sino a adaptar la oferta de productos y servicios a las necesidades y expectativas de clientes a nivel mundial.

Todo lo que tiene que ver con la economía, las relaciones sociales, la política y la cultura de los distintos grupos sociales está cada vez más internacionalizado. Los productos que gustan en un extremo de la tierra pueden gustar y ser comercializados en el otro extremo, y muchos valores son compartidos hoy por millones de personas que viven en sitios lejanos debido, al avance de los medios de comunicación y el Internet, principal instrumento de conexión entre todas las culturas mundiales, que facilita la información, el conocimiento y las relaciones entre personas que viven lejos.

En consecuencia, es de suma importancia iniciar procesos de internacionalización en los diferentes sectores productivos, diversificando así los mercados en el ámbito geográfico, accediendo a nuevas regiones que otorguen mayores beneficios a los distintos actores que intervienen en los procesos productivos y empresariales a nivel nacional. Estos procesos conllevan a replantear el conjunto de estrategias de comercialización, teniendo en cuenta las tendencias del consumidor internacional y la aplicación de las distintas variables del marketing mix que se puede definir como el uso selectivo de las diferentes herramientas de marketing para alcanzar los objetivos empresariales denominado también como la teoría de las «cuatro pes», ya que utiliza cuatro variables, cuyas iniciales en inglés empiezan por «p»: **Product** - Producto, **Place** - Distribución – Venta, **Promotion** - Promoción, **Price** - Precio. La adecuada combinación y clasificación de estas cuatro variables en las estrategias de internacionalización, pueden contribuirá alcanzar un nivel competitivo y comercial que se encuentre a la altura de los mercados mundiales.

En este momento el café y sus derivados son productos de gran demanda a nivel mundial, siendo sus principales consumidores Estados Unidos, Francia, Alemania y otros países que están siempre aumentando sus expectativas frente a un producto de alta calidad, ante lo cual los países productores, Brasil, Colombia, Vietnam y los competidores emergentes, Nicaragua, México, Honduras deben responder produciendo un café de mayor calidad y con valores agregados que lo identifiquen y diferencien de la competencia.

En Colombia el café es uno de los productos de mayor exportación, la mayor parte del café que se produce proviene de grandes extensiones localizadas en la zona llamada eje cafetero, que se ha convertido en el primer productor nacional de café desplazando a otras regiones productoras del país; la expansión de pequeños cultivos en esta zona del país ha tenido un impacto considerable en la economía colombiana y en la conformación de un mercado interno donde los ingresos de divisas originados de la exportación del grano han sido definitivos para impulsar la inversión y el crecimiento económico.

El café es el producto agrícola que genera el mayor empleo en el campo, la familia ha sido la base del trabajo en las fincas cafeteras, el cafetal promedio es de 1.5 hectáreas, alberga a una familia de cuatro personas, por lo tanto la producción de café contribuye al sustento de alrededor de 2'300.000 personas aproximadamente. Cada una de las personas que participan en el proceso, desde el la siembra hasta la preparación brindan un trato particular que garantiza las cualidades especiales que lo hacen un producto muy apreciado en los mercados internacionales.¹

En el departamento de Nariño existe una arraigada cultura de siembra, recolección y procesamiento del café, además la ubicación geográfica permite la existencia de condiciones climatológicas favorables para tal fin. La oferta ambiental de la región permite producir café hasta los 2200 metros al nivel del mar, por estar ubicada cerca de la línea ecuatorial los rayos del sol inciden de manera perpendicular sobre las plantaciones, además los vientos cálidos del pacífico contribuyen a mantener una humedad estable. A causa de la altura, el factor de rendimiento; parámetro de medición que determina cuantos kilos de café pergamino seco (con cáscara) se debe tener para obtener un saco de 70 kilos de café verde (sin cáscara listo para empacar) es mayor que en otras zonas del país por ser la uniformidad del grano mayor.

Por ejemplo si de 80 kilos de café pergamino se obtienen 72 kilos de café verde, significa que se obtuvo 92% de rendimiento, esto indica una muy buena calidad, en cambio si de 80 kilos de café pergamino se obtienen 65 kilos de café verde equivalentes a 81% de rendimiento la calidad es inferior. Otro elemento diferenciador son los microclimas (cambios periódicos de clima en cortos periodos de tiempo) que se presentan nuestra región que afectan de manera positiva los procesos de siembra y recolección del grano.²

Aunque los procesos de siembra y recolección son idénticos al resto del país, los caficultores de Nariño se caracterizan por un especial cuidado en el proceso de producción y trabajo comunitario. Entre estas características se encuentran la

¹ FEDERACION NACIONAL DE CAFETEROS. [en línea] [citado 2015-03-01] Disponible en internet: www.federacionnacionaldecafeteros.co

² CATADOR Q-GRADER, Juan Carlos. Comité Departamental de Cafeteros. Pereira: Almacafe, 2015.

producción en minifundios que son pequeñas fincas que equivalen a 0.9 hectáreas, en comparación a las fincas del resto del país que son superiores a 1.5 hectáreas que equivalen a grandes extensiones. El cultivo en minifundios por ser pequeñas extensiones; se constituye en una ventaja comparativa por permitir un mayor aprovechamiento de recursos naturales, el proceso de cultivo a mano se realiza con mayor cuidado, pues al ser menos cantidad se selecciona de una mejor manera. Todo esto ha generado características particulares en la cultura cafetera de la región que la diferencian de otras regiones del país.

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 tuestión aplicados, se pueden tener notas y sabores variados. Así, quien lo deguste podrá encontrar en el Café de Nariño un perfil diferenciado y agradable a los sentidos. Sin embargo, los procesos comerciales que son liderados por la Federación Nacional de Cafeteros, no han dinamizado la estructura de precios dentro del departamento, por el contrario, se ha experimentado costos inferiores que no están acordes con la calidad del café producido. Se estima que el costo promedio de producir un kilo de café pergamino es de 5.200 pesos, sin embargo la Federación Nacional de Cafeteros lo compra a 4.300 pesos conduciendo a la ruina de los pequeños productores.

Los precios del grano están supeditados a la tasa de cambio, de tal manera que una reevaluación del peso frente al dólar, fenómeno que hace que el exportador reciba menos pesos por dólar; afecta de manera dramática la rentabilidad del negocio. Por ejemplo si el día de hoy se recibe 2.000 pesos por 1 dólar, y se cierra una negociación por 100 dólares esto equivale a 2.000.000 de pesos. Ante un escenario de reevaluación, donde se reciben 1.700 pesos por 1 dólar equivalentes a 1.700.000 en esta negociación se perderían 300.000 pesos por causa de la variación de la tasa de cambio afectando significativamente la rentabilidad del caficultor y de los distintos actores que intervienen en el proceso.

En la necesidad de buscar soluciones para las cerca de 35 mil familias productoras de café, la Gobernación de Nariño, diseñó estrategias técnicas y comerciales para lograr un proceso directo que hiciera del café una opción viable y con futuro para el caficultor siendo su labor la principal, protagonista dentro de la cadena y que, sin embargo es quien menos utilidades percibe en el momento de la comercialización.

En este sentido se han venido generando procesos de asociatividad en busca de mejores condiciones de vida para el caficultor nariñense. Es así como se creó la Alianza Café Nariño Sociedad de .Acciones .Simplificadas (S.A.S) conformada por 10 asociación es de productores de café de alta calidad que involucran a 4.760 familias de diferentes municipios. El objeto social es representar y defender los intereses económicos y sociales de los caficultores integrando esfuerzos, recursos y productos con el propósito de generar un desarrollo integral y sostenible de la

caficultora nariñense a través de la transferencia de mayor valor agregado a la familia cafetera.

Las asociación es pertenecientes a Alianza Café Nariño son: Monte de Agua del municipio de Colón Génova, Dulce Café de Sandoná, Café Linar de Linares, Asomatituy de La Florida, Pueblo Inga Aponte, Cafés Especiales de Chachagüí, Asociación de Cafeteros de San José de Albán, Asocafé de El Tambo y Agro proyección de La Loma de Sotomayor; así como Coomercia Café, Progresos del Mañana y Fundación Fudena del municipio de La Unión.

Alianza Café Nariño S.A.S hace parte de los beneficiarios de este programa por tener la capacidad de generar un gran impacto social dentro de sus asociados y las familias pertenecientes a la misma. Con el fin de aprovechar esta situación coyuntural, es pertinente diseñar una propuesta eficaz que este encaminada a mejorar el proceso de comercialización a nivel nacional e internacional que garantice el logro de los objetivos organizacionales que permitan el desarrollo integral y sostenible del sector caficultor nariñense, evidenciado en unos mejores ingresos y mejora de la calidad de vida del caficultor.

En ese sentido, Alianza Café Nariño S.A.S necesita dinamizar su proceso de comercialización bajo la marca Café de Nariño, lo cual requiere la creación del consejo regulador de la Denominación de Origen (D.O) que preserve e identifique el producto a nivel nacional e internacional. Este proceso fue llevado a cabo mediante la solicitud ante la superintendencia de industria y comercio, la cual, tras haber efectuado el análisis relativo a los requerimientos formales y una vez cumplidas las exigencias legales pertinentes resolvió el 11 de febrero de 2011 declarar la protección de la Denominación de Origen CAFÉ DE NARIÑO con sus respectivas características y delimitación geográfica.

Para dinamizar el proceso de comercialización internacional la Alianza Café Nariño S.A.S debe insertarse en el marco de los tratados comerciales vigentes que tiene Colombia con países que son mercados potenciales muy atractivos, lo cual ofrece buenas oportunidades para acceder a ellos; esto a su vez exige un mejoramiento de la calidad en todos los procesos para obtener los certificados y registros necesarios para el acceso a dichos mercados.

Con la entrada en vigencia del Tratado de Libre Comercio entre Colombia y Estados Unidos el 15 de mayo del 2012, se abre un extraordinario abanico de oportunidades a los empresarios colombianos de colocar sus productos en condiciones preferenciales permanentes en el mercado más grande del mundo; lo cual representa un escenario favorable para el sector cafetero nariñense y el café especial producido en esta región, puesto que el consumidor de este mercado cada día aprecia más las cualidades de un café de alta calidad y existe una elevada cultura del consumo de café especial.

Frente a este panorama, el presente estudio busca desarrollar las estrategias que logren la inserción del café tostado y molido que se comercializa bajo la marca Alianza Café Nariño en los mercados internacionales.

En esta investigación se aplicará método deductivo, obteniendo a partir de información general, información particular y detallada. Mediante fuentes e instrumentos de recolección de información, terciarias, páginas web y netgrafía, secundarios como libros, revistas estudios previos, y primarios como entrevistas, observación directa, encuestas, Investigación Acción Participante, grupos focales, El documento está organizado por 5 secciones, en la primera sección se abordara la situación actual de la empresa, sus respectivas estructuras organizacionales y administrativas y sus estrategias actuales de comercialización en el mercado regional y nacional, observando el proceso de registro como marca región a nivel nacional e internacional.

En la segunda sección se realizara una investigación de mercados internacionales orientada a identificar el mercado externo, potencial, alternativo y contingente para el café especial de la marca región Alianza Café Nariño.

En la tercera sección se realizara y analizara la matriz de costos, tiempo y movimiento como soporte para tener claro presupuestos y fijación de precios al realizar el traslado físico del producto de la empresa alianza café de Nariño

En la cuarta sección se identificara a partir de la información suministrada por la investigación de mercados, el diseño de unas estrategias eficaces de marketing mix aplicado a cada mercado.

1. TITULO

“PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA MARCA REGION ALIANZA CAFÉ NARIÑO S.A.S”

1.1 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Desarrollo regional y procesos de internacionalización.

1.1.1 Sublínea de investigación. Proyectos y estrategias de comercio internacional

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente el comportamiento de la cadena de café, se concentra principalmente en el café verde para exportación, está fuertemente determinado por la dinámica del mercado mundial, lo que afecta tanto la producción como a la actividad cafetera nacional y el desempeño de los agricultores.

Este producto, que era el más importante no solo de la agricultura, sino de la economía nacional, como el principal generador de divisas, con sus respectivas implicaciones en la economía y en la sociedad colombiana, se ha visto en un proceso de retroceso en su participación tanto en el PIB como en las exportaciones del país y también en su presencia en el mercado mundial.

De otro lado, ha venido ganando espacio el mercado de cafés procesados, los cuales tienen un alto valor agregado y, aunque no compiten con el café verde en forma directa, si lo hacen en el consumo. Esta elaboración se ha concentrado en países desarrollados no productores del grano, como Estados Unidos, Alemania, Italia y Bélgica-Luxemburgo. Anteriormente, la competencia de Colombia era con los productores tradicionales del grano verde, pero en la actualidad, la re-exportación del producto con mayor valor agregado por parte de los países industrializados, pone en evidencia la desventaja de Colombia en este campo. A pesar de la larga tradición del país como productor de uno de los tipos de café suaves más apetecidos en el mundo, no ha logrado constituirse en exportador de cafés con un mayor nivel de elaboración, lo cual se constituye en una de las principales limitantes competitivas. Actualmente, las exportaciones colombianas de cafés procesados representan el 1% del valor exportado por la cadena.

El departamento de Nariño ofrece dentro de su oferta agrícola –principal renglón de la economía de esta región- un café de características particulares. A finales

de los años 50's un estudio sobre cafés, realizado por Norte Americanos, define al café de la zona como el mejor del mundo (café Matitui). Hacia los años 80 el primer jefe de operaciones de café de Starbucks, Dave Olsen, identificó el Café de Nariño como un origen único que merecía ser vendido sin ningún tipo de mezcla con otros orígenes. Esto fue comprobado por otros profesionales de café que han participado en diferentes competencias de calidad de café como La Taza de la Excelencia, estando siempre y consistentemente en los primeros lugares de las votaciones de jurados nacionales e internacionales.

El café de Nariño, en cuanto a su perfil de taza³ se caracteriza por su alta acidez, cuerpo medio, notas dulces, con una taza limpia, suave y de aroma muy pronunciado.⁴ 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 es posible obtener de este café aromas florales o sabores a nuez y otros atributos de especial interés en la taza. Por esa razón las compañías multinacionales Starbucks y Nestlé lo usan como insumo para sus productos excelsos. La tostadora Starbucks por su parte, a quien se le vende un considerable porcentaje de la producción de la región, lo cataloga como el mejor café que han tostado proveniente del área de América del Sur y lo ofrece al público bajo el nombre de Colombia Nariño Supremo y vende la libra a US13,95. Sobre estas cifras, cabe destacar que de este alto precio que se paga internacionalmente por el café de la región, únicamente el 9.76% es el que realmente está recibiendo el caficultor nariñense, siendo esta una situación crítica e injusta para el campesino tal como lo menciona el ex Gobernador del departamento Antonio Navarro Wolf en una entrevista para la revista Semana: “Los colombianos van a descubrir en nuestro café que pueden dejar de tomar pasilla por un gran café Juan Valdez vende Café Nariño Sublime a 15.000 pesos pero a nuestros caficultores no les llega toda esa plata”⁵

En este panorama se considera la incursión en los mercados internacionales de los cafés especiales como una alternativa viable para ayudar al pequeño productor a generar mayores ingresos mediante la producción de un grano que cumpla con las exigencias del cliente en el exterior, con sus respectivos registros y certificaciones que consoliden su categoría de café especial. La experiencia en la

³ PALADAR EXQUISITO. Revista Dinero. [en línea] [citado 2015-03-01] Disponible en internet: www.dinero.com › Tiempo extra

⁴ RESOLUCIÓN DENOMINACIÓN DE ORIGEN CAFÉ DE NARIÑO 11 DE FEBRERO DEL 2011. [en línea] [citado 2015-03-01] Disponible en internet: www.federaciondecafeteros.org/.../cafe_de_narino_reconocido_como_p.

⁵ REVISTA SEMANA. Febrero del 2011. Me Llaman Juan Valdez de Nariño, Entrevista Antonio Navarro Wolf. [en línea] [citado 2010-02-13] Disponible en internet: www.semana.com › Enfoque Principal

comercialización de los cafés especiales ha mostrado la gran importancia de la calidad en los productos. Por un lado, solamente aquellas marcas que se distinguen por su calidad sobresalen en el mercado, pues los compradores de este tipo de productos son especialmente exigentes. Por otro lado, las características únicas de estos cafés los hacen insustituibles, pues mantienen consistencia en sus propiedades físicas (forma, tamaño, apariencia, defectos) sensoriales(olfativas, visuales, gustativas), prácticas culturales(recolección, lavado, secado) y sus procesos finales (tostión, molienda, preparación).

La venta de cafés especiales se hace más importante en las tiendas de café o “Cooffee Shops”, las cuales son el canal de promoción y venta más representativo, donde se ofrecen bebidas de diferentes orígenes y con diversas preparaciones. Estos puntos de venta iniciaron su negocio dirigiéndose a nichos de mercado que querían algo mejor de lo que comúnmente se les ofrecía. Hoy existe una gran cantidad de puntos de venta en todo el mundo en distintas modalidades como tiendas, kioscos y carritos ambulantes para su distribución y venta al consumidor final. Entre las empresas más representativas en la comercialización de cafés especiales se encuentran la ya antes mencionada Starbucks, que es la marca líder en Estados Unidos, Timothy’s World Coffee, Pets Coffee, Deidrich Coffee Company, Second Cup, Caribou Coffee, Tully’s Nestle, Kraft, P&G Y Sara Lee que operan bajo este modelo de negocio que genera unas utilidades bastante considerables pues si observamos el panorama en cualquier calle comercial del mundo se reafirma la idea de que la industria del café es muy prospera. Basta con observar el comportamiento del café instantáneo Nestlé del cual se beben en promedio 3900 tazas por minuto y aporta utilidades tan importantes que un analista lo describió como el equivalente comercial del cielo “Esta industria es tan lucrativa que muchos se sorprenden al descubrir que el cultivo de este grano que se asemeja al oro deja a millones de agricultores en la más profunda pobreza”⁶

Si analizamos la situación podemos identificar que la compañía multinacional NESTLE es uno de los compradores del café producido en Nariño, el cual se vende a estas compañías bajo un esquema que no genera unas utilidades justas para los cafeteros de la región pues, este es utilizado principalmente para la exportación en grano.

Los productores llevan el café pergamino seco* en sacos a centros de acopio de la Federación Nacional de Cafeteros, en donde es muestreado y evaluado para determinar la calidad y establecer su precio, el cual es el valor que percibe el

⁶ DEUTSHE BANK. Informe del Deutsche bank, soluble coffee: A Pot of Gold. Mayo 2 del 2000. [en línea] [citado 2015-03-01] Disponible en internet: <https://www.deutsche-bank.es/pbc/data/es/pa-index.html>

* El Café Pergamino es el resultado del proceso de Beneficio el cual inicia luego de la cosecha manual para posteriormente despulpar, fermentar, lavar y secar el grano para su posterior comercialización.

caficultor. A partir de allí los siguientes procesos de producción y distribución generan utilidades para las comercializadoras, intermediarios y multinacionales que usan el café como insumo para sus productos.

Desde la transformación de café pergamino a café verde, es cuando se da valor agregado al producto, pues en esta parte del proceso se realizan controles de calidad que dan valor al café a través de medios mecánicos en plantas trilladoras que limpian, seleccionan y clasifican el café por peso, tamaño, densidad y color, bajo las normas que impone la Federación para regular la calidad y establecer un lenguaje común entre comercializadores nacionales y extranjeros para luego finalizar con el proceso de tostión, almacenado y empaçado para su posterior exportación; momento en el cual ya el caficultor no tiene parte ni beneficio de los importantes utilidades que deja la exportación y venta a compañías como la anteriormente citada Nestlé, cuyo crecimiento es del 40% anual mientras que los ingresos y la calidad de vida del cafetero decrece de manera dramática pues los cultivadores de café, que en su mayoría son pequeños propietarios empobrecidos se ven obligados en variadas ocasiones a vender su cosecha a un precio muy inferior al de producción.

En este contexto, el presente estudio pretende implementar unas estrategias eficaces con miras a la internacionalización del producto con su denominación de origen y bajo el esquema de marca región, que otorgue valor agregado y beneficios a todos los actores que intervienen en la cadena productiva del café en el departamento de Nariño especialmente al caficultor. Mediante una adecuada gestión de las diferentes variables de la mezcla de marketing, que dinamicen el proceso de comercialización a nivel nacional e internacional

1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuáles son los mercados internacionales más atractivos para los cafés especiales de la empresa Alianza Café Nariño S.A.S y cuál es la adecuada mezcla de marketing para lograr su internacionalización?

1.4 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Cuál es la situación actual de la empresa Alianza Café De Nariño S.A.S?
- ¿De qué manera se ha venido realizando el proceso de comercialización de cada una de las asociaciones de cafeteros municipales pertenecientes a la empresa Alianza Café Nariño y qué expectativas tienen los socios de la empresa en incursionar en nuevos mercados con su café tostado y molido?

- ¿Cuál es el mejor mercado potencial, alternativo y contingente para la empresa Alianza Café Nariño?
- ¿Cuáles son las necesidades y expectativas del cliente en los mercados de estudio?
- ¿Qué beneficios representa elaborar una matriz de costos, tiempo y movimiento para los mercados meta?
- ¿Cuál es mejor sistema de valoración de resultados en términos de costos en una exportación de café tostado y molido por parte de la empresa Alianza Café De Nariño S.A.S?
- ¿Cuáles son las variables claves del marketing mix y cuál es la mezcla de marketing apropiada para desarrollar las estrategias de internacionalización de la marca Alianza Café Nariño?
- ¿Cómo diseñar el plan de acción que permita aprovechar las oportunidades comerciales de los mercados meta?

1.5 OBJETIVO GENERAL

Desarrollar un plan estratégico de mercado para la Iniciativa Alianza Café Nariño S.A.S, con el fin de identificar oportunidades de inserción de los cafés especiales de la empresa en el mercado internacionales.

1.5.1 Objetivos Específicos:

- Realizar el diagnostico situacional de la empresa Alianza Café Nariño S.A.S.
- Elaborar un estudio de mercado internacional para definir el mercado potencial, alternativo y contingente para la empresa productora de café.
- Construir la matriz de costos y tiempos para el café de Nariño, hacia el mercado potencial identificado.
- Definir la estrategia de internacionalización de la empresa Alianza Café Nariño y diseñar de la mezcla de marketing.
- Estructurar el plan de acción para la aplicación de la estrategia de océano azul.

1.6 JUSTIFICACIÓN

El café se considera como uno de los productos de consumo básico que más se comercializa y una de las bebidas más populares a nivel mundial. Las ventas llegan a más de 70 millones de dólares al año lo cual lo cataloga como uno de los productos más comercializados del mundo después del petróleo.

El comportamiento del consumo del café ha cambiado en los últimos años, es evidente como la variedad atrae cada vez más a un grupo de consumidores que esperan de esta bebida una mayor calidad en sus características, lo cual se evidencia en la alta tendencia de consumo de café especial dando a este producto valores agregados y diferenciadores que responden cada vez más a un mercado expectante por la variedad, el buen sabor, aroma y características físicas y organolépticas que identifican a un café especial.

Con esta cultura el concepto de comercialización está obligando a repensar en Colombia y en las regiones productoras, la estrategia de posicionamiento en el mercado internacional, por lo cual la Federación Nacional de Cafeteros ha impulsado la estrategia de valor agregado de cafés especiales con el propósito de lograr mayores beneficios para los caficultores, prueba de ello son las campañas Toma Café orientada a educar sobre el conocimiento en cuanto a la bebida y sus características e incentivar el consumo de café a través de la campaña “El negocio con más cuerda” cuyo objetivo es elevar la productividad y promover un modelo sostenible de comercialización del café; lo cual representa una muestra de esta nueva cultura de consumo y producción.

Actualmente la tendencia mundial se orienta a perfilar al café como una bebida Premium que va más allá del tinto que se ofrece por cortesía en hogares y empresas.

El café está de moda y no solo para beberlo en una tienda especializada o en un restaurante, sino en casa. No es gratis que artículos como los molinos de café estén incrementando sus ventas a nivel mundial adquiriendo en el hogar la importancia que tiene una sandwichera o una licuadora, pues permite comprarlo en grano y molerlo justo cuando se va a consumir, lo cual exalta las cualidades de un café de buena calidad.

El mercado de los cafés especiales representa una gran oportunidad para generar valor a la rentabilidad de los productores, pues así como el vino, el café de buena calidad cuesta, su valor está relacionado con su proceso de producción, el origen y lo que se denomina perfil de taza, es decir, la experiencia gustativa que se obtiene al beberlo, esto incluye la fragancia(olor antes de prepararlo) el aroma(el olor después de prepararlo), las notas(sabores similares a frutas y hierbas aromáticas) y la suavidad que no genere resequedad en la boca. También influyen las certificaciones orgánicas, de responsabilidad ambiental y social.

Los cafés que cumplen con estas características no se producen en masa por eso son costosos, en nuestro país se cultiva una gran parte de esta producción en varias regiones. El departamento de Nariño es una de las regiones en donde existe una alta tradición de producción cafetera como una importante actividad de un significativo sector de la población, que se desarrolla en minifundios familiares, lo que ha permitido la conservación de tradiciones en el cultivo y procesamiento del producto que se remonta a tiempos ancestrales y se ha consolidado a través del tiempo, gracias a la incorporación de elementos no solo de carácter cultural o de tradición, sino del campo científico y técnico en sus diferentes procesos. Por tales motivos el café que hoy se cultiva y se procesa, se constituye en una de las más destacadas y representativas actividades del departamento de Nariño, alcanzando un amplio reconocimiento a nivel nacional e internacional que se evidencia en premios y destacadas posiciones que han obtenido los cafeteros de la región en los concursos promovidos por diferentes entidades internacionales que comercializan el café.

Con el propósito de promover un modelo sostenible de comercialización la empresa ALIANZA CAFÉ NARIÑO S.A.S involucra a las familias productoras de café de las diferentes subregiones, en diez asociación es bajo la figura jurídica de Sociedad de Acciones Simplificadas y busca a través de la adecuada gestión de sus recursos la internacionalización del café producido en el departamento de Nariño.

El café producido en el departamento de Nariño posee unas cualidades especiales que lo hacen digno de competir en los mercados internacionales tal como lo describe la revista semana: el café de Nariño es sembrado en las laderas de los volcanes Doña Juana y Galeras, a más de 1.800 metros, a la sombra y con una maduración lenta. Esto, unido a que se cultiva en minifundios, produce un café sublime de aroma y sabor único.

Si bien los pequeños caficultores reciben una prima por su café, este es un valor mínimo que no genera un bienestar y calidad de vida digna para esta población. Al existir varios actores en la cadena de comercialización, quienes se llevan gran parte de las utilidades se reduce sustancialmente el beneficio para el caficultor. Al hacer un análisis del precio internacional del café, encontramos que una libra de café en Estados Unidos equivale a 460 gramos mientras que el caficultor colombiano vende su producción por libras de 500 gramos, lo cual representa una pérdida de 0.86 libras, por ejemplo:

460 gr-----1 Libra US
500 gr-----1.086 Libra US⁸

⁸ TABLAS DE CONVERSIÓN MÉTRICA – IMPERIAL. [en línea] 2011. [citado 2015-03-01] Disponible en internet: <http://www.tablas de conversión métrico/imperial herramienta de conversión de unidades>.

En este momento el precio internacional del café corriente está en 1.68 U\$ y la TRM se encuentra a 1886.78 pesos⁹ de tal manera que:

1 libra * 1.15 U\$ = **1.15 U\$**

TRM = 1886.78 PESOS * 1.15 U\$ = 2169.80 PESOS CIF NEW YORK

1.086 libras * 1.15 U\$ = **1.248 U\$**

TRM = 1886.78 PESOS * 1.248 U\$ = 2354.70 PESOS CIF NEW YORK

De esta manera el caficultor colombiano pierde 185 pesos por libra lo cual representado en un bulto de 70 kilos equivale a 12943 pesos de pérdida en esta transacción.

El café gourmet se encuentra clasificado de la siguiente manera

Café malla 16 obtiene 80 puntos de calidad

Café malla 15 obtiene 85 y 90 puntos de calidad

Café malla 14 obtiene 90 puntos de calidad en adelante

El café malla 16 en new york CIF* es pagado 7.85 U\$

El café malla 15 en new york CIF* es pagado a 12.85 U\$

El café malla 14 en New York CIF *es pagado a 17.85 U\$¹⁰

Teniendo en cuenta que el 60% del café de Nariño es malla 16 concluimos que:

Libra de café Gourmet malla 16 es pagada en New York a 7.85 CIF

7.85 * 1.086 libras = **8.5 U\$** valor de una libra de 500 gramos de café nariñense

TRM = 1886.78 * 8.5 = **16037 PESOS**

Por lo tanto el valor que debería recibir el caficultor nariñense es de 16.037 pesos por libra, sin embargo en las condiciones de negociación actuales sólo está recibiendo 2.169 pesos por libra por que el caficultor en su afán de vender realiza la venta de café pergamino a precio de café corriente aun cuando como ya se expuso anteriormente el café es de calidad Gourmet.

Si las empresas comercializadoras pagaran al caficultor un precio justo por su café, haciendo que la cadena se vuelva más corta, el campesino podrá salir de la situación actual con mayor autonomía.

⁹ CARTILLA DE ECONOMÍA. [en línea] [citado 2015-03-01] Disponible en internet: <http://www.federaciondecafeteros.org>

¹⁰ RED DE INFORMACIÓN CAFETERA. Bogotá-Pasto julio 30 de 2007 El 10° encuentro descentralizado por los 80 años de la Federación Comité Directivo de la Federación se reúne en Chachagúí, Nariño.

Por tal razón, es necesario consolidar la denominación de origen que identifique en sus empaques los mejores granos del departamento. El concepto Denominación de Origen se refiere a una zona geográfica constituida por un país, una región o de un lugar determinado utilizado para designar un producto originario de ellos y cuya calidad, reputación u otras características se deban exclusivamente al medio geográfico en el cual se produce, incluidos los factores naturales y humanos. Esta certificación protege y asigna la exclusividad para comercializar el café de Nariño como Marca Región a nivel nacional e internacional lo cual es el objetivo del presente estudio.

Todo lo anterior requiere desarrollar un plan de internacionalización de la marca región Café Nariño. La meta de la marca región en su proceso de internacionalización es obtener ventajas competitivas que le permitan equipararse y superar a la agresiva competencia que existe en los mercados externos.

También se requiere unos estudios y análisis rigurosos de índole estratégica que orienten a la empresa hacia tomar las mejores decisiones sobre qué y cuántos mercados abordar, cómo entrar en ellos, el tipo de organización a adoptar, todo esto implica un cambio en la estructura organizativa, en los objetivos estratégicos, en el programa de marketing y, unas mejoras en las condiciones previas de producción y la calidad en los procesos.

En muchos aspectos, incrementar el compromiso internacional implica asumir e implementar cambios pues el objetivo no es ser más grande sino mejor, lo cual puede ser costoso e inclusive puede disminuir utilidades a corto plazo, además de implicar riesgos que no se corren en el mercado nacional. Razones por las cuales se desarrolla el presente estudio orientado a posicionar a nivel internacional el café de Nariño como marca región que obtenga el reconocimiento, y posicionamiento en los mercados mundiales, lo cual beneficiara de manera directa al caficultor nariñense, a los actores que toman parte en la cadena productiva y al desarrollo económico de la región.

Mediante el presente estudio se busca aportar desde la academia información pertinente y confiable para coadyuvar al desarrollo de la región y en particular del sector cafetero del departamento de Nariño, contribuyendo al posicionamiento de la región como marca a nivel internacional, logrando así una mayor transferencia de utilidades y valor agregado al pequeño caficultor, que mejore su calidad de vida y la de las familias que viven del trabajo en la finca cafetera.

2. MARCO DE REFERENCIA

2.1 REFERENCIA CONTEXTUAL

El fruto cafetero es sin duda uno de los productos más apasionantes y reconocidos en el mundo entero. Gracias a su incomparable aroma y sabor, el café se describe como un producto de impacto social, ya que millones de personas en diferentes países viven y disfrutan de su cultivo. Este producto no solo se destaca por una deliciosa taza de café, sino por el uso que se le da como ingrediente de diversas recetas en diferentes países y culturas. Por esta razón, la producción de café en cualquier lugar requiere de la mejor dedicación y los mejores estándares de calidad.

En Colombia el café es fuente de ingresos para muchas familias, especialmente del eje cafetero en el centro del país. Colombia exporta su café a países como Estados Unidos, Japón, Alemania, Portugal, Suecia, España, Ecuador, entre otros países consumidores. Para un país como Colombia, en proceso de desarrollo económico, es ventajoso comercializar productos que tengan el mayor valor agregado posible, no solo por los mayores ingresos de divisa que representa, sino también por la mayor contribución al incremento del empleo, la formación de capital y el avance tecnológico. Colombia desde hace más de 20 años exporta cafés procesados. Hoy en día los tipos de cafés elaborados en el país son: café tostado y molido, soluble, liofilizado y extracto de café. La industria torrefactora la constituyen alrededor de 129 empresas, 12 de las cuales prácticamente conforman "la gran industria" y manejan casi el 85% de la producción destinada al consumo interno. El café colombiano también es transformado y utilizado por las industrias de confites, gaseosas, medicamentos y cosméticos, entre otros.

Colombia es el primer exportador mundial de café suave y tiene representación mundial a través de las tiendas Juan Valdez. Además tiene una de las más grandes variedades de cafés especiales, ya que dependiendo de la región de cultivo, el sabor, color y aroma del café varían; muchos de estos cafés se consideran Premium dentro del mercado mundial y pueden ser bastante costosos.

En América, los principales exportadores de café son Brasil (primer exportador a nivel mundial), Colombia (tercer exportador a nivel mundial), México (sexto exportador a nivel mundial), Honduras (decimo exportador a nivel mundial), Perú (octavo exportador a nivel mundial) y Guatemala (noveneno exportador a nivel mundial), siendo la producción y exportación del Perú, uno de las que más ha crecido en los últimos años a nivel mundial.¹¹

¹¹ EXPORTACIONES E IMPORTACIONES DE COLOMBIA. [en línea] [citado 2015-03-01] Disponible en internet: www.colombiatrader.com.co/exportaciones_e_importaciones_de_colombia

Casi la totalidad de la producción mundial de café es obtenida en zonas tropicales y subtropicales, en su mayoría países en vías de desarrollo o subdesarrolladas. En muchos casos la exportación de café constituye parte importante de los ingresos del país, y su producción un gran generador de empleo.

Los países importadores que forman parte de la Organización Internacional del Café son: Alemania, Austria, Bélgica, Chipre, Dinamarca, España, Estonia, Eslovaquia, Eslovenia, Finlandia, Francia, Grecia, Hungría, Irlanda, Italia, Japón, Letonia, Lituania, Luxemburgo, Malta, Noruega, Países Bajos, Polonia, Portugal, República Checa, Reino Unido, Suecia, Suiza, Estados Unidos de América y la Comunidad Europea.¹²

Como se puede ver, Colombia no hace parte de esta lista de países que importan café, ya que es uno de los principales exportadores, sin embargo en los últimos años, ha tenido que importar café debido a la baja producción y por tanto el encarecimiento de esta materia prima.

Países productores de café según el Grupo de Calidad de la OIC Por razones administrativas y de otra índole, la OIC ha dividido la producción en cuatro grupos en base al tipo predominante de café producido en cada país miembro, aunque muchos países producen los dos tipos: arábica y robusta

Cuadro 1. Países productores de café según el grupo de calidad de la OIC

CALIDAD DEL GRUPO	PRODUCTORES
Arábicas suaves colombianos	Colombia, Kenya, República Unida de Tanzania
Otros arábicas suaves	Bolivia, Burundi, Costa Rica, Cuba, República Dominicana, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Haití, Honduras, India, Jamaica, Malawi, México, Nicaragua, Panamá, Papua Nueva Guinea, Perú, Rwanda, Venezuela, Zambia, Zimbabwe
Arábicas brasileños y otros arábicas naturales	Brasil, Etiopia, Paraguay
Robustas	Angola, Benín, Camerún, República Central del África, Congo, Côte d'Ivoire, República Democrática del Congo, Guinea Ecuatorial, Gabón, Ghana, Indonesia, Liberia, Madagascar, Nigeria, Filipinas, Sierra Leona, Sri Lanka, Tailandia, Togo, Trinidad y Tobago, Uganda, Viet Nam ¹³

Fuente. Este estudio

¹² CAFÉ DE COLOMBIA. [en línea] 2008. [citado 2015-06-01] Disponible en internet: cafedecolombia.weebly.com/exportaciones-e-importaciones.

¹³ OFERTA Y DEMANDA. [en línea] [citado 2015-03-01] Disponible en internet: www.laguiaidelcafe.com/oferta-y-demanda-de-cafe-a-nivel-mundial

2.1.1 Demanda - Café Tostado y Molido. Se estima que unos 98 millones bolsas o 76% de todo el café consumido en el mundo (entre ellos el consumo en los países productores) es tostado y molido. En los países importadores, alrededor del 75% del consumo es tostado y molido, y de esta el 87% se tuesta en el país. El resto se importa de países productores o de otros países consumidores.

En algunas regiones, el comercio transfronterizo en el café tostado por los propios consumidores está creciendo con fuerza. La Unión Europea domina este comercio, y en 2009 tenía el 77% de las exportaciones mundiales de café tostado. Los países productores representaron alrededor del 1,5% de este comercio en el café tostado, los Estados Unidos, Canadá y un pequeño número de países formado por el 21,5% restante¹⁴.

El mercado de café tostado y molido está dominado por grandes multinacionales (Kraft Foods, Sara Lee / DE y Nestlé), a pesar de que en muchos países se ha producido un resurgimiento de los tostadores pequeños, con base local. La mayor parte de café tostado y molido que se consume en los países importadores se mezcla (por lo general antes de asar), con el fin de asegurar una cierta uniformidad en el producto acabado. La mezcla aumenta la flexibilidad de los tostadores, haciéndolos menos dependientes de una sola fuente de suministro, también les permite compensar los cambios en el sabor de los granos de café y la reconversión de los cafés si hay algún problema con la disponibilidad o el precio.

El tostado desarrolla sabor y aroma del café, el más alto es el asado más el sabor se desarrolla, ligeramente granos tostados producen un líquido claro, de color pajizo con poco sabor, excepto tal vez la acidez, aunque la pérdida de peso es menor. Un asado más oscuro dará un líquido oscuro, que puede haber perdido acidez pero ha ganado cuerpo y sabor más fuerte, aunque la pérdida de peso será más alto. Cuanto más oscuro es el asado, la mayor es la destrucción de las células. Esto facilita la extracción de solubles, pero demasiado oscuro un asado simplemente deja un sabor a quemado. Café tostado y molido tiene una vida útil más corta que el café soluble. Se pierde calidad cuanto más tiempo se expone al aire, por lo que está lleno con frecuencia en vacío o packs de gas encendidas

2.1.2 Estructura del comercio del café - algunos ejemplos. La estructura del comercio del café en América del Norte, la mayor parte de Europa occidental y Japón es muy similar. El café se compra generalmente a partir de los países exportadores de comercio internacional casas, distribuidores y comerciantes.

Los muy grandes tostadores de Europa también mantienen sus propias empresas de compra de la casa, que se ocupan directamente de origen. En general, sin

¹⁴ ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL CAFÉ. [en línea] [citado 2015-03-01] Disponible en internet: <http://www.OIC.org>

embargo, los tostadores tienden a comprar su café de las casas de comercio internacional o de los agentes de importación especializados que representan a exportadores específicos de los países productores.

El comercio internacional juega un papel vital en la comercialización y distribución de café en todo el mundo. El café se vende generalmente FOB (franco a bordo), pero muchos tostadores, especialmente en los Estados Unidos, prefieren comprar en forma ex-dock y pequeños tostadores menudo prefieren comprar en pequeños lotes en una entrega en tienda o en forma ex-tienda. Esto permite un amplio margen para las diferentes intermediarios que intervienen en el comercio para operar y llevar a cabo funciones útiles, aunque el aumento de la concentración al final tostado de la industria ha dado lugar a una reducción sustancial en su número¹⁵

En esencia, el comercio del café ayuda al flujo de café desde el país exportador y el tostador. Los comerciantes y distribuidores asumen la responsabilidad por la ejecución del café de la embarcación entrante y hacer todos los arreglos necesarios para que el café sea entregado a la tostadora.

Uso de los mercados de futuros ya sea con fines de cobertura o como una guía de precios, los comerciantes ofrecen y proporcionan tostadores spreads de café físico para el envío 1 mes a 18 meses en el futuro. Muchas de estas ventas, sobre todo para las posiciones posteriores de envío, son las ventas en corto plazo: el vendedor usa como fuente el café verde requerido en una fecha posterior

Estas posiciones son más a menudo que no se vende con una prima o un descuento (el diferencial) respecto al precio del mes de entrega correspondiente en el New York mercados de futuros (precio de venta que fija Londres o PTBF. Esto le da a la tostadora el derecho de fijar el precio de cada posición de transporte individual a su elección, por lo general hasta el primer día de la entrega del mes correspondiente. Algunos tostadores podrían querer un contrato separado para cada posición, mientras que otros pueden tener un solo contrato por seis posiciones, por ejemplo, de julio a diciembre. Obviamente vendiendo muy por delante lleva un riesgo considerable. En algunos casos el café puede incluso no haber sido cosechado todavía. Para reducir su exposición, por lo tanto, los comerciantes ofrecen a veces estas posiciones avanzadas como la entrega de una canasta de cafés aceptables en vez de comprometerse a un solo crecimiento. Esto es cada vez menos común de lo que era en el pasado, pero sigue siendo una característica importante del comercio en muchas partes del mundo. La estructura del comercio de otros países importadores es muy similar aunque naturalmente son las variaciones. “En algunos países, como los países nórdicos, no hay operadores principales o importadores como tales, sino sólo los tostadores y los corredores / agentes. En otros, como en Europa del Este, a los importadores ya

¹⁵ CENTRO DE COMERCIO INTERNACIONAL (C.C.I). [en línea] [citado 2015-03-01] Disponible en internet: <http://www.Laguiadelcafé.org> Organización Internacional del Café (OIC)

sea directamente o importar cada vez más a través de las casas de comercio internacional basado en los principales centros de café de Hamburgo, Amberes, Le Havre y Trieste”¹⁶.

2.2 GENERALIDADES DEL CAFÉ DE COLOMBIA

2.2.1 Clasificación General del Café. De acuerdo al mercado existen dos denominaciones básicas que son usadas para diferenciar el tipo de grano, su calidad y precio:

- **Variedad Arábica:** considerada como los granos de mayor calidad, crece habitualmente a mayor altitud y se cultiva a mano. Es más difícil de cultivar y más susceptible a las enfermedades, por lo que es generalmente más caro. Se vende en los mercados de cafés especiales.
- **Variedad Robusta:** como su nombre lo indica, es una planta muy resistente debido a que este árbol puede soportar climas y condiciones más rigurosos que los demás. Es considerado en la industria como menos sabroso y aromático que la Arábica. Es muy usado en café instantáneo y otros cafés de menor precio.

2.2.2 Clasificación de Cafés Especiales que Exporta la Federación de Cafeteros. Según el Seminario de Cafés Especiales realizado por la División de Estrategias y Proyectos Especiales de Comercialización de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia: “Se consideran cafés especiales aquellos de excelente calidad que mantienen consistencia en sus propiedades físicas (forma, tamaño, apariencia, defectos), sensoriales (olfativas, visuales, gustativas) prácticas culturales (recolección, lavado, secado); y en sus procesos finales (tostión, molienda, preparación)”

- Supremo: compuesto por grano grande, plano, parejo, retenido por encima de la malla 17, con tolerancia (porcentaje de café por debajo de la maya especificada) del 5% de café retenido por la malla número 14, de esmerado beneficio y debidamente seleccionado.
- Extra: compuesto por grano plano y caracol, tamaño grande y mediano, retenido por encima de la malla 16, con tolerancia del 5% inferior a esta malla, pero retenido por la malla número 14, debidamente seleccionada.

¹⁶ Ibíd.

- Europa: compuesto por grano plano y caracol, tamaño grande, mediano y pequeño por encima de la malla número 15 con una tolerancia del 2,5%.

“Las mallas actúan como filtros para verificar el tamaño del café y según esto, se clasifican los cafés especiales en: Supremo, Europa, Extra, entre otros. Estas mallas se miden en 1/64 de pulgada; por lo tanto, cuando se hace referencia a malla 17, significa que los orificios de la malla medirán 17/64 de pulgada”¹⁷.

2.2.3 Tipos de cafés especiales de Colombia. Colombia segmenta los cafés especiales en las siguientes categorías:

- **Cafés Regionales:** son aquellos cafés que provienen de una región específica caracterizados por un perfil de taza muy claro y definido. Se ofrecen al consumidor final puros, sin ser mezclados con productos de otros orígenes.
- **Cafés Orgánicos:** son cafés en los cuales es necesario garantizar que este provenga exclusivamente de las fincas que tienen una forma de producción libre de agroquímicos (fungicidas, herbicidas, insecticidas, fertilizantes químicos) y deben ser certificados por entidades especializadas en el tema.
- **Cafés de Finca:** son cafés provenientes de una sola finca que tenga producción es mayores de 50.000 kilos/año (500 sacos) con sistemas homogéneos de cultivo y beneficio de alta calidad, los cuales son llevados desde su origen al consumidor final. Son promovidos por sus propietarios.
- **Cafés Exóticos:** son cafés con características únicas y excepcionales en taza que pueden ser ofrecidos en el mercado como marcas exóticas. Son aquellos que tienen una preparación según las mallas 17, 18, o 19.
- **Cafés Supremos:** es un café con tamaño uniforme que permite una tostión homogénea.
- **Café Selecto:** cuidadosa selección de cafés producidos de acuerdo a solicitud del cliente, siguiendo un protocolo definido.

2.2.4 Características del Café de Nariño. La región cafetera de Nariño es una zona geográfica muy particular y única dentro de las zonas productoras de Colombia dada su posición cercana a la línea ecuatorial (1^a16` a 1^a37` latitud norte y 77^a09` a 77^a28` longitud oeste), pues, de esta forma, los cafetales reciben abundante radiación solar, por la incidencia perpendicular de los rayos solares

¹⁷ Ibíd.

sobre la zona cafetera. Los valores máximos se presentan entre los meses de Mayo a Julio, época en la cual, se está terminando la cosecha de la región, y permite al caficultor utilizar al sol como fuente de energía para secar su café.

Esta cercanía a la línea ecuatorial permite cultivar café hasta los 2.200 metros sobre el nivel del mar, café verdaderamente de altura que resulta en una alta acidez imposible de encontrar en el resto de la zona cafetera en el país.

Los suelos de las zonas cafeteras nariñenses son de origen volcánico: la zona de occidente rodean la base del cono volcánico del Galeras, la zona norte alrededor del volcán Doña Juana. Estos suelos derivados de cenizas volcánicas se consideran de alta productividad, proveen en un gran porcentaje de los nutrientes básicos para la producción de café. Esta área cultivada corresponde a 13.260 fincas cafeteras y cada finca corresponde a una unidad familiar donde sus integrantes se encargan personalmente de realizar las labores agrícolas de cultivo y mantenimiento y cosecha del café.

“A partir de abril de 1993 el Comité de Cafeteros de Nariño junto con el Laboratorio de la Química del Café de la Federación de Cafeteros realizaron una caracterización de los cafés de Nariño en sus diferentes zonas, estratificándolo según el Ecotopo al cual corresponde, investigando el efecto de la altura y suelo en las características físicas y organolépticas del café de cada zona. Simultáneamente, la Oficina de Calidades de Alma café - Pasto ha realizado un trabajo sistemático, estudiando su distribución en tamaño, las características en taza, los rendimientos en trilla y los porcentajes de pasilla de las diferentes zonas de Nariño. Lo anterior, indica que el café tiene un alto porcentaje retenido sobre malla 17, haciéndolo muy apropiado para la producción de excelso tipo Supremo.”

“Las características en taza, su alta acidez, cuerpo equilibrado y un aroma muy pronunciado, son algunas razones que orientan la exportación de estos cafés a mercados que son ávidos por estas características: países como USA, Alemania, Holanda, Finlandia, etc. que además de ser los mayores consumidores de café Colombiano, tienen el mayor consumo per cápita de café.”¹⁸

2.3 REFERENCIA TEÓRICA

Actualmente el mundo se encuentra en un proceso de creciente globalización el cual se manifiesta en diversos aspectos, en nuestro caso específico cabe resaltar la tendencia cada vez mayor de exportaciones de café a nivel mundial, el abrirse hacia nuevos mercados e internacionalizarse es una acción que toda empresa

¹⁸ PLANTA TRILLADORA DE CAFÉ DE EXPLOTACIÓN, COMPLEJO INDUSTRIAL CAFETERO DE NARIÑO. Memorias Seminario de Cafés Especiales, División de Estrategia y Proyectos Especiales de Comercialización; Bogotá D.C.: s.n., 2002.

debe empezar en alcanzar y a planear. Esto implica negociar, implementar y aprovechar los acuerdos comerciales existentes entre países o naciones. Por eso es de suma importancia para la empresa Alianza Café De Nariño S.A.S dar valor agregado a sus productos, y es preciso buscar estrategias para vender sus bienes fuera de su ámbito, aprovechando ventajas existentes.

En el contexto del comercio internacional, el mercado de los cafés especiales es una oportunidad de posicionar el café colombiano, mediante atributos que agregan cada vez más valor al grano nacional. Aun cuando, no es propiamente la mejor alternativa para generar valor al caficultor nariñense, puesto que sus ingresos por bulto son equivalentes a el café excelso tipo exportación, el cual es de menor calidad y de precio más bajo que el café especial que es mejor pagado en el mercado internacional.

2.3.1 Teoría de la Ventaja Absoluta (Adam Smith). En un principio, el primer teórico que comenzó a analizar la internacionalización con el comportamiento de las naciones, a la hora de comenzar el proceso de intercambio de bienes o servicios fue Adam Smith (1776). Él quiso identificar cuáles eran las motivaciones que llevaban a una nación a intercambiar cierta clase de productos con otros países, los cuales también estaban interesados en adquirir los productos ofrecidos por la otra nación. El planteamiento que hizo Adam Smith mediante sus publicaciones fue, para que las naciones puedan decidir qué clase de productos iban a exportar deberían analizar la cantidad de recursos que tuvieran actualmente (Tierra, Trabajo y Capital), debido a que, para él, las naciones deberían especializarse en aquellos productos que necesitaran para una mayor cantidad de su recurso abundante para su producción, debido a que estos productos serían menos costosos y darían una ventaja en cuanto a precios a la nación, esta ventaja es conocida como la “Ventaja Absoluta”. Dicha ventaja se obtiene al analizar los mismos productos en dos naciones diferentes, el resultado de este análisis sirve para conocer en qué productos dichas naciones cuentan con ventaja absoluta se podrían establecer diferentes parámetros que ayudaran al intercambio de los mismos. Esta es una de las principales razones que tienen las naciones para comenzar un proceso de intercambio.

2.3.2 Teoría de la Ventaja Comparativa (David Ricardo). Con el tiempo aparecieron otros teóricos como David Ricardo (1817) quien comenzaría a darle mayor forma a la teoría de la “Ventaja Absoluta” de Adam Smith con un nuevo concepto que llevaría a otro nivel el comercio internacional, dicho término es conocido como la “Ventaja Comparativa”, proponiendo que a la hora de comenzar un proceso de intercambio se puede realizar otro tipo de análisis dependiendo de las necesidades de cada estado. Identificadas estas necesidades en cuanto productos, se analiza cual es el costo de producción de cada uno en términos de otros bienes y en comparación con el costo que tiene la producción de estos en el

otro país implicado. Dejando a los costos relativos como la base para tomar la decisión de que productos se van a intercambiar entre naciones. Cuando se realizaba este análisis, se llegaba a un acuerdo de intercambio que le permitía a las naciones especializarse en aquellos bienes sobre los cuales tiene ventaja Comparativa, para así comenzar un proceso de mejoramiento continuo en sus procesos para finalmente ir disminuyendo sus costos de producción en el tiempo alcanzando así economías de escala y de esta manera poder realizar intercambios comerciales con más países. La teoría de David Ricardo, sirvió como base para que muchos otros teóricos, que vendrían después comenzaran a analizar diferentes variables y enfocarlas más hacia las industrias y las grandes empresas y no tanto hacia las naciones.

Para la economía clásica, expresada por Adam Smith y David Ricardo, el libre comercio internacional es benéfico para los países en dos sentidos: conduce a la especialización y amplía las posibilidades de consumo. Además, y como dice Smith, “es máxima de todo jefe de familia prudente no tratar de producir en casa lo que cuesta más producir que comprar”. En el caso de la empresa Alianza Café Nariño, se debe aprovechar la ventaja en suelos y microclimas que hacen que el café producido en esta región posea las características físicas y organolépticas de café especial.

2.3.3 Teoría de la Internacionalización. “Es un proceso estratégico que emplea una compañía con el fin de crecer y diversificar su mercado a nivel geográfico, a través de un proceso dinámico, evolutivo de mediano o largo plazo, que va a ir involucrando a las diferentes actores de la cadena de valor y la estructura de la organización, integrando en este procesos todos sus recursos, con una etapa de retroalimentación que ayude al mejoramiento continuo” (Beltran, s.f).

De acuerdo a este concepto la empresa debe iniciar un proceso que implica acciones orientadas de manera estratégica a incursionar en mercados internacionales; generando valor en cada uno de los procesos de producción y en su interacción, con el fin de lograr un nivel competitivo que este a la altura de las expectativas del cliente en el mercado internacional.

Basados en la perspectiva microeconómica, Williamson y Dunning consideran la internacionalización como una decisión racional que toman las empresas y aportan el concepto costo de transacción, asociándolo a que, frente a un mercado perfecto, donde al no existir ninguna clase de control, obliga a que las empresas sean más eficientes pues existe un alto riesgo de sustitución. Este hecho hace que el costo de desarrollar una actividad de control para mantener o mejorar dicha eficiencia sea muy alto, por lo que se decide buscar ventajas en mercados extranjeros.

El análisis de los costos de transacción llevará a la que la empresa concluya internacionalizar sus mercados cuando la especificidad de los activos sea alta. Este concepto está altamente ligado a conceptos actuales como maquila y outsourcing, pues sugiere que la empresa se centre en las actividades que generan valor económico y que externalice aquellas que son de fácil sustitución en mercados internacionales al existir escasos de proveedores.

Además de los costos de transacción, Dunning afirma que se deben presentar cuatro condiciones para desarrollar una actividad en mercados extranjeros:

- Debe existir una ventaja propia frente a las empresas locales del mercado extranjero al momento de satisfacer sus necesidades, permitiendo que internacionalizarse sea una actividad de utilidad y perdurabilidad en el mercado foráneo.
- La ventaja o ventajas que se tengan frente a los competidores locales deben de ser más sencillas y eficientes de explotar en el mercado extranjero, pues de otra manera no se internacionalizan las actividades que generan valor y se pierde la eficiencia que ofrece el mercado nativo de la empresa.
- Debe resultar rentable y ventajoso el hecho de localizar parte de su producción en el extranjero, esto con el fin de no perder la importancia que da la inversión extranjera directa a la internacionalización.
- La decisión de alcanzar mercados extranjeros debe de ser una decisión consecuente y coherente con la estrategia de la empresa, esto con el fin de resaltar la importancia que tiene la internacionalización para el desarrollo de una empresa en el largo plazo.

Teniendo en cuenta estas cuatro condiciones la empresa Alianza Café Nariño debe canalizar sus recursos de tal manera que logre ventajas frente a las empresas del mercado doméstico lo cual puede garantizar la sostenibilidad del proceso de internacionalización.

Además se debe procurar que estas ventajas sean fáciles de adaptar e implementar en el mercado extranjero de tal manera que las actividades que generan valor se internacionalicen.

También se debe gestionar y canalizar recursos por concepto de inversión extranjera para facilitar la promoción y la distribución de la marca y del producto respectivamente

2.3.4 Planeación Estratégica. “Es aquella parte de la planificación económica de la empresa que se caracteriza por tener un horizonte temporal a más largo plazo y no a partir de unos objetivos preestablecidos, sino que esos objetivos se elaboran durante el propio proceso planificador. De acuerdo al concepto anterior nos plantea que la empresa, antes de incursionar en el mercado internacional debe tener claridad en sus debilidades y fortalezas, es decir, la empresa que pretenda iniciar un proceso de incursión en el mercado internacional debe iniciar por fortalecer su estructura organizacional y de esta manera evaluar a su competitividad y debe ser necesario realizar sus respectivos ajustes.”¹⁹

Cuando una organización se plantea nuevos escenarios y desafíos emerge la Planificación Estratégica como una herramienta de apoyo que permitirá anticiparse a las oportunidades que se han reconocido.

En el trabajo a desarrollar se tiene previsto realizar un análisis situacional de la organización utilizando herramientas como la matriz DOFA donde se definirán las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la empresa Alianza Café Nariño S.A.S con el fin de contrarrestar las debilidades y amenazas y aprovechar las oportunidades y fortalezas que posee. La planeación estratégica que realice la empresa le permitirá establecer las políticas de exportación; el trabajo de investigación se enfoca en uno de sus capítulos en la definición de estas estrategias con la finalidad de priorizar las actividades estratégicas a aplicar, con el fin de llevar a cabo el proceso de internacionalización.

En este orden de ideas, uno de los objetivos fundamentales de esta investigación es el desarrollar en la empresa ALIANZA CAFÉ NARIÑO S.A.S, el pensamiento estratégico, y por ende una cultura estratégica, mediante la aplicación de herramientas de planeación prospectiva que desarrollen el pensamiento divergente en los gerentes de cada asociación para que se facilite la gestión empresarial y ésta sea dinámica, proactiva e innovadora. Para Serna (1994): “La creación de una cultura estratégica dentro de la organización requiere de un seguimiento y monitoreo permanente en la ejecución y ajuste oportuno del plan estratégico. Es por ello, que se recomienda diseñar sistemas de seguimiento y monitoreo”.

También es muy importante analizar aspectos puntuales como afinidad cultural, afinidad comercial, competencia, precios, preferencias arancelarias, países competidores, los cuales se analizaran con la herramienta estadística Trade Map para inteligencia de mercados.

¹⁹ SUAREZ, Andrés,. Economía y administración. España: Mc GrawHill Interamericana, 1992, p.218.

2.3.5 Teoría del Proceso. Siendo una de las principales críticas a la corriente económica el hecho de que restringe a la internacionalización a solo variables económicas de costos de oportunidad y ventajas, era de esperarse que surgieran nuevas corrientes que vieran a esta actividad en un concepto más amplio que una decisión racional basada en costes de transacción y localización.

Es por esto que surge la corriente del proceso, la cual deja atrás el concepto de internacionalización como una decisión y ve que esta es un proceso complejo que va más allá del estudio de las ventajas y desventajas económicas que puede traer el realizar una actividad en el extranjero.

Los principales postores de esta corriente son: la escuela de Uppsala, Vernony Jordi Cannals. Con respecto a la teoría de procesos, las compañías colombianas no siguen un proceso como el Modelo de Uppsala o el ciclo de vida de Vernon. Son muy pocas las compañías que han seguido este modelo de procesos, estas han tenido un desarrollo por las 4 fases hasta tener establecimiento de unidades productivas en un país extranjero.

Los pocos ejemplos que se pueden citar son las empresas como Quala que desde sus inicios tuvo clara la visión de crecimiento y expansión, Hoy cuenta con 17 marcas y se encuentra en las principales ciudades del país, también está en países como: Venezuela, Ecuador y República Dominicana, en donde cuenta con planta de producción para asegurar la mejor calidad en la producción y distribución de los productos que ofrece.

“Otro ejemplo es la Compañía Nacional de Chocolates, la cual concentro sus esfuerzos desde inicios del 2000 para montar un esquema de plataformas complementarias en Costa Rica, Perú y Panamá para producir y distribuir sus productos a Centroamérica y Estados Unidos”²⁰.

2.3.6 Modelo de internacionalización de Uppsala. la escuela nórdica de uppsala, pionera en el desarrollo de esta corriente, afirma principalmente que la empresa que decide desarrollar actividades internacionales debe considerar que incrementará de forma gradual su interacción con el mercado extranjero a medida que adquiere experiencia en este. bajo esta idea, los autores cobijados en esta escuela, están de acuerdo en que la internacionalización es un proceso de interacción con el mercado extranjero que va desde el desarrollo de actividades indirectas hasta llegar al involucramiento directo con el mercado.

²⁰ COLOMBINA S.A QUALA S.A CASALUKER S. Internacionalización de las empresas colombianas, casos exitosos. [en línea] [citado 2015-04-22] Disponible en internet: repository.urosario.edu.co/handle/10336/1621 repository.urosario.edu.co/handle/10336/1621

Esta teoría propone una cadena de establecimiento constituida por cuatro etapas que van desde un contacto indirecto hasta un contacto directo:

- Desarrollo de actividades esporádicas o exportaciones no regulares.
- Exportaciones a través de representantes independientes.
- Establecimiento de una sucursal comercial en el mercado extranjero.
- Establecimiento de sucursales productivas en el extranjero.

Los autores no descartan el hecho de que las empresas puedan saltar de un paso a otro en la cadena, pero si enfatizan en el hecho de que la empresa debe obtener experiencia a través de un proceso de interacción con el mercado extranjero para lograr un establecimiento más satisfactorio en este.

2.3.7 Modelo del ciclo de vida. paralelamente al modelo de uppsala, vernon, explica que las ventajas competitivas están dadas por los factores de dotación y la complejidad de los mercados, por lo que juegan un factor importante al momento de la internacionalización conceptos como innovación e incertidumbre, debido a esto, la empresa debe buscar una perspectiva más profunda y específica, pues estas no son iguales.

El buscar una perspectiva más específica implica involucrarse en la decisión de donde localizar su producción, pues la ventaja competitiva se puede erosionar o perder por una mayor competitividad de empresas en otros países en la fabricación de los mismos bienes. Es por esto que Vernon desarrolla su modelo sobre el producto, pues dependiendo del grado de desarrollo del mismo, la empresa decidirá su localización. Basado en el ciclo de vida del producto, Vernon afirma:

Cuadro 2. Modelo de Ciclo de Vida

Etapas del ciclo de Vida	Etapas de la Internacionalización	Descripción
1. Introducción	Orientación hacia el país de origen	El producto es fabricado y comercializado en el país donde fue desarrollado. El objetivo de alcanzar economías de escala en producción puede justificar la exportación del producto a otros países industrializados.
2. Crecimiento	Orientación hacia los principales países industrializados.	Aumenta la actividad exportadora y se realizan inversiones en plantas de fabricación en países de expansión.
3. Madurez	Relocalización de la inversión directa	Los principales mercados del producto se encuentran saturados y el producto se ha estandarizado. La fabricación se desvía a países con mano de obra más barata.
4. Declive	Abandono del país de origen	La demanda del producto en el país de origen es casi inexistente. La fabricación abandona en el país de origen.

Fuente: Suarez Ortega, 1999.

2.3.8 Modelo de Jordi Canals. Jordi Canals, basa su teoría en que las empresas deciden entrar a un mercado por las expectativas que tengan sobre el nivel de globalización del mismo. Al afirmar dicha idea, propone tres grandes grupos de factores que, en conjunto, muestran el grado de globalización de un mercado, dichas agrupaciones son:

- Fuerzas económicas.
- Fuerzas de mercado.
- Estrategias empresariales.

Bajo esta premisa, Canals, modificando el modelo de estrategias internacionales de Porter, afirma que existen cuatro tipos de empresa:

Empresa Exportadora – Estrategia internacional: los bajos costos de exportar y las facilidades de acceso del mercado da facilidades de acceso, por lo cual se puede tener una interacción indirecta con este.

Empresa Multinacional – Estrategia multinacional: la dificultad de interacción con el mercado de una manera indirecta y los bajos costos de entrada dan un espacio propicio para descentralizar las operaciones de la empresa en sucursales tanto productivas como comerciales.

Empresa Global – Estrategia Global: los altos costos de entrada, sumado a la facilidad de acceso al mercado, forja un ambiente propicio para que le empresa centralice sus actividades de valor y tercerice las actividades en las cuales no es productiva, aprovechando las ventajas del mercado extranjero.

Empresa transnacional – Estrategia Transnacional: es el nuevo reto de las empresas, intentando hallar un balance efectivo entre la rentabilidad y eficiencia económica (por los altos costes de entrada) y una capacidad de adaptación al mercado más flexible (por la alta barrera de acceso al mercado).

2.3.9 Rentabilidad y productividad en mercadeo. “La rentabilidad no es otra cosa que "el resultado del proceso productivo". si este resultado es positivo, la empresa gana dinero y ha cumplido su objetivo. si este resultado es negativo, el producto en cuestión está dando pérdida por lo que es necesario revisar las estrategias y en caso de que no se pueda implementar ningún correctivo, el producto debe ser discontinuado”.²¹

Un ejecutivo de General Motors afirmó: "estamos en el negocio de hacer dinero, no automóviles", estaba equivocado; una empresa hace dinero y por ende es rentable cuando satisface las necesidades del consumidor mejor que la competencia, se deduce que una empresa que produce bajo el principio de integridad en los negocios obtiene las utilidades, la participación de mercado y el crecimiento por añadidura.

¿Cómo se calcula la rentabilidad de un mercado?. “Lo primero que debe cuestionar una empresa es si un segmento del mercado potencial tiene el tamaño y las características de crecimiento adecuado. Las grandes compañías prefieren segmentos con gran volumen de ventas y suelen subestimar o evitar los segmentos pequeños. Las empresas pequeñas, a su vez, evitan los segmentos grandes, ya que estos requieren demasiados recursos. El crecimiento del segmento es, por lo regular una característica deseable, ya que, las empresas desean que sus ventas y utilidades aumenten; pero al mismo tiempo, la competencia entrará rápidamente en los segmentos en crecimiento y, en consecuencia, disminuirá la rentabilidad de éstos. Un segmento podría tener un tamaño y un crecimiento deseables y no ser atractivo desde el punto de vista de su rentabilidad potencial. Hay cinco fuerzas que se identifican para determinar el atractivo intrínseco a largo plazo de todo un mercado o de algún segmento de éste. Las compañías tienen que evaluar la repercusión sobre la rentabilidad a largo plazo de cinco grupos o riesgos que son los siguientes”²².

A. Poder de negociación de los Compradores o Clientes

- Concentración de compradores respecto a la concentración de compañías.
- Grado de dependencia de los canales de distribución.
- Posibilidad de negociación, especialmente en industrias con muchos costes

²¹ UTADEO. [en línea] [citado 2015-03-01] Disponible en internet: www.utadeo.edu.co

²² PORTER, Michael. Teoría de la ventaja competitiva. Madrid: s.n., s.f.

fijos.

- Volumen comprador.
- Costos o facilidades del cliente de cambiar de empresa.
- Disponibilidad de información para el comprador.
- Capacidad de integrarse hacia atrás.
- Existencia de productos sustitutos.
- Sensibilidad del comprador al precio.

Ventaja diferencial (exclusividad) del producto.

- Análisis RFM del cliente (Compra Recientemente, Frecuentemente, Margen de Ingresos que deja).

B. Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores

El “poder de negociación” se refiere a una amenaza impuesta sobre la industria por parte de los proveedores, a causa del poder de que éstos disponen ya sea por su grado de concentración, por la especificidad de los insumos que proveen, por el impacto de estos insumos en el costo de la industria, etc. Por ejemplo: las empresas extractoras de petróleo operan en un sector muy rentable porque tienen un alto poder de negociación con los clientes. De la misma manera, una empresa farmacéutica con la exclusiva de un medicamento tiene un poder de negociación muy alto. La capacidad de negociar con los proveedores, se considera generalmente alta por ejemplo en cadenas de supermercados, que pueden optar por una gran cantidad de proveedores, en su mayoría indiferenciados.

• Algunos factores asociados a la segunda fuerza son:

- Comprador tendencia a sustituir
- Evolución de los precios relativos de sustitución
- Los costos de cambio de comprador
- Percepción del nivel de diferenciación de productos
- Número de productos sustitutos disponibles en el mercado
- Facilidad de sustitución. Información basada en los productos son más propensos a la sustitución, como productos en línea puede sustituir fácilmente a los productos materiales.
- Producto de calidad inferior
- La calidad de la depreciación

C. Amenaza de nuevos entrantes

Mientras que es muy sencillo montar un pequeño negocio, la cantidad de recursos necesarios para organizar una industria aeroespacial es altísima. En dicho mercado, por ejemplo, operan muy pocos competidores, y es poco probable la entrada de nuevos actores. Algunos factores que definen ésta fuerza son:

- Ventajas en la curva de aprendizaje.

- Represalias esperadas.
- Acceso a canales de distribución.
- Mejoras en la tecnología.
- Demandas judiciales.
- La calidad de la depreciación.

D. Amenaza de productos sustitutivos

Como en el caso citado en la primera fuerza, las patentes farmacéuticas o tecnologías muy difíciles de copiar, permiten fijar los precios en solitario y suponen normalmente una muy alta rentabilidad. Por otro lado, mercados en los que existen muchos productos iguales o similares, suponen por lo general baja rentabilidad. Podemos citar, entre otros, los siguientes factores:

- Propensión del comprador a sustituir.
- Precios relativos de los productos sustitutos.
- Coste o facilidad de cambio del comprador.
- Nivel percibido de diferenciación de producto.
- Disponibilidad de sustitutos cercanos.

E. Rivalidad entre los competidores

Más que una fuerza, la rivalidad entre los competidores viene a ser el resultado de las cuatro anteriores. La rivalidad entre los competidores define la rentabilidad de un sector: cuanto menos competido se encuentre un sector, normalmente será más rentable y viceversa.

¿Cómo se calcula la rentabilidad sobre la base de las zonas de venta y canales de distribución?, las medidas de rentabilidad en el territorio de ventas adoptan varias formas. Los gerentes pueden comparar los territorios para identificar cualquier variación en los márgenes y en los costos de ventas. Se logra calcular la rentabilidad del territorio en función del retorno producido. Si se busca mejorar los procedimientos de asignación en cuanto a los activos y gastos directos, o si se quieren modificar los presupuestos de los territorios, pueden compararse los coeficientes de rendimiento sobre los activos administrados en los diferentes territorios. Para estimar estos activos administrados generalmente se emplean cuentas por cobrar, los inventarios y los activos en depósitos. En la medida en que el territorio de ventas determine la política de crédito y tenga su propio almacén para mantener inventario, los activos administrados pueden ser suficientes para garantizar el uso de esta medida.

En este sentido Alianza Café Nariño S.A.S tiene ventajas de integración vertical hacia atrás en la medida de ser su propio proveedor pues quienes proveen el café pergamino son los caficultores a su vez son socios accionistas de la empresa.

En cuanto a la competencia directa existen empresas nacionales fuertes que están posicionadas a nivel mundial en el mercado de los cafés especiales que han llevado a cabo procesos exitosos de internacionalización como la marca Juan Valdez. En el ámbito internacional hay muchas marcas reexportadoras que compran el café verde a bajo costo para transformarlo a su vez en café tostado y molido especial y lo comercializan a nivel internacional bajo las marcas Starbucks, Sara Lee, Mitsubishi Corporación Nespresso entre otras; las cuales comercializan el producto con un alto valor agregado en el mercado mundial. Aprovechando la trazabilidad de los productores como en este caso el caficultor nariñense.

¿Cómo se determina si las actividades de mercadeo son rentables o no? “El propósito del concepto de mercadotecnia es ayudar a las organizaciones a alcanzar sus metas. En el caso de las empresas privadas, la meta principal son las utilidades; en el caso de las organizaciones públicas y no lucrativas, es sobrevivir y captar los fondos suficientes para desempeñar bien sus funciones. Ahora bien, la clave no es lograr utilidades como primer fin, sino lograrlas como consecuencia de haber realizado un buen trabajo”²³.

La mercadotecnia es el arte de atraer y conservar clientes rentables. Aun así las compañías suelen descubrir que entre el 20 y 40% de sus consumidores resultarán poco rentables y que en el 20% de sus mejores clientes está el 80% de su utilidad. Además, muchas empresas reportan que sus consumidores más rentables no son los más grandes sino los de tamaño medio ya que estos reciben un buen servicio, pagan casi el precio total y son los más rentables.

2.3.10 La investigación de mercados. Es el proceso de recopilación, procesamiento y análisis de información, respecto a temas relacionados con la mercadotecnia, como: Clientes, Competidores y el Mercado. La investigación de mercados puede ayudar a crear el plan estratégico de la empresa, preparar el lanzamiento de un producto o soportar el desarrollo de los productos lanzados dependiendo del ciclo de vida. Con la investigación de mercados, las compañías pueden aprender más sobre los clientes en curso y potenciales.

Las estrategias de mercadeo abarcan todos los recursos de la empresa que deben utilizarse para perfeccionar la idea original de un producto o servicio y dar como resultado un buen volumen de ventas. Se debe saber entonces qué información interna o externa se puede obtener tanto de los clientes como de los empresarios del ramo.

De igual manera la investigación de mercados es una disciplina que ha contribuido al desarrollo de la Mercadotecnia y a la industria en general durante los últimos cincuenta años, siendo nutrida por la integración de múltiples disciplinas, como la

²³ CÉSPEDES SANZ, Alberto. Principios de Mercadeo. Bogotá: s.n., s.f.

(Psicología, Antropología, Sociología, Economía, Estadística, Comunicación, entre otras).

El propósito de la investigación de mercados es ayudar a las compañías en la toma de las mejores decisiones sobre el desarrollo y la mercadotecnia de los diferentes productos. La investigación de mercados representa la voz del consumidor al interior de la compañía.

Una lista básica de las preguntas que pueden ser respondidas a través de la investigación de mercados es:

¿Qué está ocurriendo en el mercado?

¿Cuáles son las tendencias?

¿Quiénes son los competidores?

¿Cómo están posicionados nuestros productos en la mente de los consumidores?

¿Qué necesidades son importantes para los consumidores?

¿Las necesidades están siendo cubiertas por los productos en el mercado?

Kotler (1996) lo define como: La función que vincula al consumidor, al cliente y al público con el mercadólogo, por medio de información que se usa para identificar y definir oportunidades y problemas de mercadeo y para perfeccionar la comprensión del proceso mercadológico. (p. 127)

2.3.11 Las Estrategias de Mercadeo. “Las Estrategias de Mercadeo representan la esencia o núcleo de la presente investigación, ya que por medio de ellas se podrán desarrollar enfoques amplios de las necesidades de los consumidores (población de San Juan de Pasto) y de la demanda (reales consumidores). Las estrategias son un análisis sistemático y permanente de las necesidades del mercado y el desarrollo de conceptos de productos rentables destinados a unos grupos de compradores específicos y que presentan cualidades distintivas que les diferencian de competidores inmediatos, asegurando así al productor una ventaja competitiva duradera y defendible”²⁴.

Se plantean unas estrategias de marketing: 10 Existen diversas estrategias de marketing, que pueden emplear las pequeñas, medianas y grandes empresas, entre ellas podemos señalar las siguientes:

A. **Las estrategias genéricas:** para Michael Porter, existen 3 estrategias genéricas para las empresas. Son tácticas para superar el desempeño de los competidores en un sector industrial. Las estrategias se las presenta en el cuadro número 1.

²⁴ AMBROSIO, Vicente. Plan de Marketing Paso a Paso. Bogotá: Prentice Hall, 2000. ISBN 958-699.

B. Las 3 Estrategias Básicas de Desarrollo: estas se fundamentan en la ventaja competitiva la cual se define sobre 2 dimensiones: Productividad: ventaja de costos y Poder de mercado: PVP máximo aceptable, bajo estas condiciones las estrategias son:

La estrategia de liderazgo en costos, la estrategia de diferenciación y la estrategia de concentración o enfoque o especialización que se concentra en las necesidades de 1 segmento de mercado, sin pretender dirigirse al mercado entero. Busca satisfacer las necesidades del segmento, mejor que los competidores que se dirigen a todo el mercado.

Cuadro 3. Estrategias Genéricas

LA ESTRATEGIA DE LIDERAZGO EN COSTOS	LA ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN	LA ESTRATEGIA DE ENFOQUE O ALTA SEGMENTACIÓN
<p>La estrategia de liderazgo de costos, requiere: Una alta participación de mercados, permite economías de escala que consiguen disminuir los costos. Los bajos costos permiten obtener un rendimiento mayor al del sector industrial.</p>	<p>El objetivo de la diferenciación es crear algo que sea percibido en el mercado como único. Esto no significa que la empresa ignore los costos, sino que no son el objetivo estratégico primordial.</p> <p>Algunas formas de diferenciarse son a través de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Diseño de producto. - Imagen de marca. - Avance tecnológico. - Apariencia exterior. - Servicio de postventa. - Cadenas de distribuidores. 	<p>Se enfoca en las necesidades de un segmento de mercado, en un segmento de la línea del producto, o en un mercado geográfico. Se fundamenta en la premisa, que se puede servir a un objetivo estratégico estrecho (nicho), con más efectividad o eficacia, que los competidores que compiten de forma más general.</p> <p>Esta estrategia consigue: Diferenciación o ventaja de costos O ambos, pero únicamente respecto al segmento elegido. Alta participación en el segmento elegido, pero baja a nivel del mercado total. A veces, rendimientos mayores al promedio de su sector industrial.</p>

Fuentes: Steven P.S chnaars, Estrategias de Marketing, Editorial Díaz de santos S.A 1991, pág. 135

2.3.12 Las 3 Estrategias de Marketing. para Philip Kotler, existen 3 tipos de oportunidades de crecimiento. El análisis de costos y beneficios, permite determinar la estrategia más conveniente para el producto y la marca., estas estrategias se pueden ver en el cuadro número 4.

Cuadro 4. Estrategias del Marketing

<p>Las 3 estrategias de crecimiento intensivo. Buscan crecer dentro de los negocios actuales de la empresa.</p>	<p>Las 3 estrategias de crecimiento por integración Buscan crecer, sea con Estructura propia o por adquisición de empresas, a través de negocios relacionados a los negocios actuales. El principio que las sustenta, es que a veces, las ventas y las utilidades pueden incrementarse dentro de la misma rama industrial.</p>	<p>Las 3 Estrategias de Crecimiento por Diversificación Buscan crecer, a través de negocios no relacionados con los que cuenta actualmente la empresa. Se justifican, cuando pueden encontrarse buenas oportunidades fuera de los negocios actuales (una combinación de industria atractiva y fortalezas de la empresa).</p>
<p>1. La Estrategia de penetración en el Mercado 2. La Estrategia de desarrollo del Mercado 3. La Estrategia de desarrollo del Producto</p>	<p>1. Estrategia de Integración Regresiva (Hacia Atrás o Hacia Arriba) 2. Estrategia de Integración Progresiva (Hacia Adelante o Hacia Abajo) 3. Estrategia de Integración Horizontal</p>	<p>1. La Estrategia de Diversificación Concéntrica 2. La Estrategia de Diversificación Horizontal. 3. La Estrategia de Diversificación Conglomerada (Pura)</p>

Fuente: Philip Kotler , Fundamentos de mercadeo, Pearson Educación Sexta edición,

2.3.13 Mercadeo Estratégico. es la función cuya finalidad es orientar la empresa hacia las oportunidades económicas atractivas para ella, es decir, completamente adaptadas a sus cursos y a su saber-hacer, y que ofrecen un potencial de crecimiento y rentabilidad. El mercadeo estratégico trata de escoger el mercado, la meta y la creación y mantenimiento de la mezcla de mercadeo que satisfaga las necesidades del consumidor con un producto o servicio específico.

Importancia del marketing. EL marketing proporciona disponibilidad de tiempo, lugar y posición, así como también debe orientar las decisiones sobre que bienes de trabajos habría que producir para ofrecer una utilidad material y de servicio.

En las economías avanzadas, el marketing supone un porcentaje importante de cada fracción de ingreso del consumidor. Ese porcentaje puede ser mayor en determinados bienes y servicios.

Otra razón muy importante es que el marketing repercute en todos los aspectos de la vida diaria. La mercadotecnia es la causa de que se produzcan los bienes y servicios, y que existan tiendas donde se efectúan las compras, que se realicen programas de radio y televisión pagadas por los anunciantes, incluso el currículo vital que enviamos a una empresa forma parte de una campaña de marketing.

Las consideraciones del marketing deben formar parte de la planeación a corto o largo plazo de cualquier compañía, debido a que:

El éxito de un negocio se basa en satisfacer las necesidades de los clientes, lo cual constituye el fundamento socio económico de la existencia de una empresa.

Si bien muchas actividades son indispensables para el crecimiento de una corporación, el marketing es el único que aporta directamente ingresos (esto es algo) que algunas veces pasa inadvertido a los gerentes de producción que utilizan esos ingresos y también a los directores financieros que lo administran)

2.3.14 Clasificación del marketing. De acuerdo a las actividades que se realizan en la empresa el marketing se puede clasificar en:

- A. **Marketing Operativo.** Es una gestión voluntaria de conquista de los mercados existentes, cuyo horizonte de acción se sitúa en el corto y mediano plazo. La clásica gestión comercial, centrada en la realización de un objetivo de cifras de ventas y de productos, distribución, precios y comunicación.
- B. **Estratégico.** Es un análisis sistemático y permanente de las necesidades del mercado y el desarrollo de conceptos de productos rentables destinados a unos grupos de compradores específicos y que presentan cualidades distintas que se diferencian de los competidores inmediatos, asegurando hacia el producto una ventaja competitiva duradera y defendible.
- C. **Marketing de Servicios.** Conjunto de actividades encaminadas a la satisfacción del cliente potencial de cada uno de ellos en función del producto que compran, teniendo en cuenta las particularidades de cada producto, así como los motivos más racionales o impulsivos que conducen a la compra final. Las estrategias del marketing en cada caso podrán variar para así conseguir una mayor adecuación a cada segmento del mercado.

2.3.15 La estrategia del océano azul. permite aplicar con los modelos gerenciales como iniciar la ejecución de una estrategia con la finalidad de lograr procesos de mejoramiento continuo en el manejo de organizaciones, y como las compañías pueden triunfar sin la necesidad de competir entre sí, ya que en el mundo de la Administración de empresas se plantean una serie de formas, orientadas en cómo se debe manejar dicha empresa u organización.

La estrategia del océano azul nos permite visualizar y encaminarnos hacia una empresa en un futuro, ya sea propia o como administrador, debemos ser persuasivos, perseverantes para así alcanzar lo propuesto, debemos ir más adelante y no quedarnos siempre con el mismo nivel de los demás, crear estrategias de innovación, tener un perfil diferente y un mensaje contundente para que la sociedad lo diferencie de las demás empresas, tener en cuenta las características de la matriz que son eliminar, incrementar, reducir y crear. Como lo fueron los señores Guy Laliberte director ejecutivo del cirque du soleil Y Casella Wines que ofreció un vino más agradable al público en general llamado (yellow tail) y también el señor Southwest Airlines creador de aerolínea de aviación. Todos con empresas diferentes pero con el mismo propósito crear océanos azules.

Los océanos azules son compañías que innovan en el mercado con la finalidad de no competir con las demás, en estos siempre habrá oportunidades y riesgos, toda vez que no se tiene seguridad si la innovación que escoja tenga futuro en el mercado. Por esta razón el objetivo que debe tener una estrategia de océano azul es disminuir el riesgo, para saber cómo ejecutar un océano azul sin tener la presión de la competencia, es importante recurrir a un cuadro estratégico ya que es un esquema analítico fundamental para innovación en valor y ejecución de océanos azules, para que pueda obtenerlo la compañía debe saber cómo interpretar las curvas de valor. La Estrategia del Océano Azul de basa generalmente en 6 principios:

El Primer Principio de la estrategia del océano azul que es reconstruir las fronteras del mercado a fin de separarse de la competencia y crear océanos azules. Para ello se analizan seis enfoques:

- Explorar las industrias alternativas como son los productos y servicios que dichas funciones son diferentes pero cumplen un mismo propósito.
- Explorar los grupos estratégicos dentro de cada sector estos grupos se pueden clasificar generalmente de acuerdo con un orden jerárquico estricto construido sobre dos dimensiones: precio y desempeño.
- Explorar la cadena de compradores que son los que pagan por el producto o servicio.

- Ofertas complementarias de productos y servicios la clave de esto está en definir la solución total que los compradores buscan cuando eligen un producto o servicio.
 - El atractivo funcional o emocional para los compradores esto se dice porque hay industrias que compiten con base al precio y función mientras hay otras industrias que compiten con base en los sentimientos.
 - La dimensión del tiempo porque algunas compañías se adaptan lentamente a medida que se desenvuelven los acontecimientos.
1. Como Segundo Principio está el Enfoque en la perspectiva global, no en las cifras. Este muestra como dibujar el cuadro estratégico mediante cuatro pasos:
- Paso 1. El despertar visual, donde podríamos expandir nuestra estrategia.
 - Paso 2. La exploración visual, esta habla sobre que debo cambiar de mi estrategia
 - Paso 3. La feria visual de la estrategia, como debería ser mi estrategia para que no afecte a mis competidores.
 - Paso 4. La comunicación visual, sería realizar nuevos proyectos para llegar hacer una nueva estrategia, con el fin de alinear el proceso de planeación estratégica con la perspectiva global y aplicar las ideas.

Tercer Principio Ir más allá de la demanda existente: Muestra como maximizar el tamaño del océano azul que se está creando centrando su atención en los no clientes y aprovechando las cosas que valoran todos los compradores en común con el fin de incluir nuevos clientes que antes no existían.

Cuarto Principio Aplicar la secuencia estratégica correcta: Analiza la secuencia que se debe seguir en la estrategia del océano azul, teniendo en cuenta de forma consecutiva el cumplimiento de cada uno de los siguientes ítems:

- Utilidad para el comprador si no hay nada de esto, el potencial del océano azul es inexistente,
- Precio hay que fijar un precio sin esto no podrán comprar, y su producto o servicio no será flexible en el mercado,
- Costo no hay que dejar que los costos determinen el precio y adopción esto es

más que todo son los obstáculos que se pasan , ideas para llegar a una buena estrategia.

Quinto Principio Vencer las principales barreras organizacionales: En este principio se explican las barreras que hay que romper en la ejecución de una estrategia de océano azul como son: La percepción, los recursos limitados, la motivación y la barrera política.

Para que la organización pueda romper estas barreras y poder seguir con su ejecución es preciso deber alejarse del statu quo y para poder romperlo los miembros de la organización deben pasar por los peores problemas operativos para así enfrentarse con la realidad, y tomar conciencia para poder ejecutar el cambio estratégico y destruir la barrera de percepción lo más necesario es que los gerentes de la compañía traten con sus clientes más insatisfechos ya que a todos los clientes el producto no les agrada en su totalidad y así no atenerse a las encuestas de mercado.

Cuando en una compañía los recursos escasean, puede identificarse con tres factores los cuales son: - zonas calientes que son las actividades que piden pocos gastos y produce buenas ganancias; -zonas frías ya que son las actividades que exigen mucho gasto y obtienen poca ganancia - la negociación la cual se refiere al cambio de recursos restantes en una área de una compañía con otra con el fin de llenar los vacíos.

Sexto Principio Incorporar la ejecución a la estrategia: Una compañía no está constituida solo por la gerencia, también por todo el personal que la integra, por eso para poder aplicar una estrategia de océano azul se necesita el apoyo de todos los miembros de la organización, para lograr tal fin es importante destruir las barreras organizacionales ya que son las que no permiten la ejecución de la estrategia. Es necesario motivar el personal de la compañía para ejecutar la estrategia ya que si no se cuenta con su participación no se puede llevar a cabo la creación de la estrategia. Se analiza el proceso equitativo el cual permite integrar la ejecución de la estrategia al propiciar la aceptación de la gente desde un principio, está compuesto por tres premisas:

- La participación la cual se refiere al hecho de involucrar al personal en las decisiones estratégicas que afecten la compañía.
- La explicación se refiere a que todo el personal debe comprender la razón por la cual se toman las decisiones estratégicas.
- Claridad con respecto a la expectativa, cuando la estrategia está establecida, los gerentes deben comunicar claramente las reglas.

Existen barreras contra la imitación en una estrategia de océano azul, algunas son de tipo operativo y otras de tipo cognoscitivo.

La sostenibilidad se puede aplicar a las barreras contra la imitación, las cuales ayudan a la organización a innovar en el mercado ya que ninguna compañía la puede imitar. Sin embargo, con el tiempo todas las estrategias terminan siendo imitadas, y las compañías pueden cometer el error de competir con los imitadores por no perder sus clientes, para no tener la necesidad de competir es necesario seguir la trayectoria de las curvas de valor en el cuadro estratégico. Para que la compañía no sea afectada es mejor estar lo más alejada posible de los imitadores, una de las cosas que puede hacer la compañía es lograr que la competencia pierda la importancia.

2.4 MARCO LEGAL

Desde la economía, la exportación se refiere a aquella actividad comercial a través de la cual un producto o un servicio se venden en el exterior (a otro país o países). La exportación es una actividad comercial legal que realiza un país con otro que justamente pretende usar o consumir algún producto o servicio que se produce en la otra nación. La exportación siempre se efectúa en un marco legal y bajo condiciones ya estipuladas entre los países involucrados en la transacción comercial, respetando las legislaciones vigentes en el país emisor y en el que recibe la mercancía.²⁵

En Colombia la exportación de cafés verdes y procesados ha sido regulada por políticas creadas desde la federación nacional de cafeteros, buscando siempre incentivar la exportación de cafés verdes, y solo en los últimos diez años han permitido la exportación de cafés procesados.

En uso de las atribuciones que le confiere la ley 09 de 1991 y el decreto 1173 del mismo año, el Comité Nacional de Cafeteros dictó y reglamentó la exportación de café tostado, molido o en grano, mediante la Resolución No. 1/91/V/30, la cual fue ampliada y/o modificada según resoluciones Nos. 1/92/II/26; 1/98/1/19, 2/98/II/2 y 1/99.

En ella se encarga a la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, entre otros, para controlar la calidad de la materia prima y del producto terminado en fábrica, bodegas, puertos y canales de distribución. En concordancia con lo anteriormente expuesto, la Oficina de Calidad de Café de Almacafé S.A., fue la designada por la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia para establecer mecanismos y adoptar medidas para preservar la calidad del café en la

²⁵ DESDE DEFINICIÓN ABC. [en línea] [citado 2015-04-22] Disponible en internet: <http://www.definicionabc.com/economia/exportacion.php#ixzz3BLyepoy1>

comercialización externa e interna, implementó los procedimientos y metodologías para este fin.

La Resolución 0355 de 2002 de Mincomex, reglamenta la inscripción en el Registro Nacional de Exportadores de Café. Quedando explícito en el “**Artículo 2 REGISTRO DE EXPORTADORES DE CAFÉ PROCESADO, TOSTADO EN GRANO, MOLIDO, SOLUBLE O EN EXTRACTO LÍQUIDO**”. Los exportadores de café procesado, tostado en grano, molido, soluble o en extracto líquido, deberán inscribirse en el Registro de Exportadores de Café que administra la Subdirección de Registros de Comercio Exterior de la Dirección General de Comercio Exterior del Ministerio de Comercio Exterior. Para el efecto, el exportador persona natural o el representante legal del exportador persona jurídica o sus apoderados debidamente acreditados, deberán diligenciar y suscribir el formulario que establezca la Dirección

General de Comercio Exterior, en el que conste la siguiente información:

- Nombre o razón social del exportador.
- Número de cédula de ciudadanía o NIT, según se trate de persona natural o persona jurídica.
- Dirección Comercial.
- Nombre, localización y número de inscripción ante la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, de la industria tostadora o fábrica de café soluble donde se pretenda procesar el café para la exportación.
- Volumen de café procesado que se pretende exportar en los primeros dos (2) años de operaciones, discriminado para cada año calendario.
- Nombre y número de cédula de ciudadanía de la persona que firma el formulario. Al formulario, deberá anexarse la siguiente documentación:
 - a) Original del Certificado de Existencia y Representación Legal de la persona jurídica o del Certificado de Registro Mercantil de la persona natural solicitante, expedido por la correspondiente Cámara de Comercio con una antelación no superior a treinta (30) días calendario a la fecha de presentación de la solicitud;
 - b) Declaración en la que se manifieste que a la fecha de presentación de la solicitud, no existe acto administrativo o providencia ejecutoriada, que imponga al solicitante, a su representante legal o a sociedades en las que el exportador o su representante legal tenga una participación igual o mayor al veinticinco por ciento (25%) del capital social, sanciones por infracciones aduaneras, cambiarias o de comercio exterior, o, en caso de existencia de dichos actos o providencias, declaración informando sobre las mismas, adjuntando las correspondientes fotocopias;
 - c) Original de las referencias de una (1) entidad bancaria y de una (1) entidad comercial, expedidas con una antelación no superior a noventa (90) días

calendario a la fecha de presentación de la solicitud, sobre la conducta financiera y comercial observada frente a los compromisos con estas adquiridos, por el solicitante;

- d) Carta de intención de la planta de procesamiento, en caso de no ser de propiedad del solicitante, en la que conste el compromiso de la planta de procesar el café de exportación de dicho solicitante;
- e) Certificación de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia sobre su conformidad con el Reporte de Inspección que le presente el exportador, suscrito por un organismo de certificación acreditado o reconocido, o suscrito por un profesional idóneo e independiente, en el que conste que la Planta de Procesamiento a utilizar para procesar el café de exportación, cuenta con un sistema de aseguramiento de la calidad, cumple Buenas Prácticas de Manufactura y cumple los requerimientos técnicos de la reglamentación vigente para exportación de café procesado, de acuerdo con las normas vigentes y en armonía con los principios básicos que para este efecto acoja la mencionada Federación;
- f) 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 Cafeteros de Colombia - Fondo Nacional del Café, con vigencia hasta el 30 de junio del año siguiente a aquel en que se efectúa la solicitud, y en cuantía de cero coma cero dos (0,02) salarios mínimos legales mensuales vigentes a la fecha de presentación de la solicitud, por el equivalente, en sacos de café verde de setenta (70) kilos, del café procesado programado para exportar en el respectivo año calendario. En todo caso, la cuantía mínima de esta garantía, será de doscientos treinta y cinco (235) salarios mínimos legales mensuales vigentes a la fecha de presentación de la solicitud;
- g) De ser el caso, original del poder que el solicitante hubiere otorgado para la suscripción y presentación de la solicitud.” (Resolución 0355 de 2002 de Mincomex).

Conocido lo anterior se observa que es dispendioso y costoso surtir el trámite de exportación de cafés procesados por lo que las cifras de exportación revelan que Colombia solo exporta 1.9 millones de sacos de 60 Kg de café con valor adicional en 2013²⁶ comparado con una exportación de 10.9 millones de sacos de 60 Kg de café verde en 2013. La razón sigue siendo que la federación nacional de cafeteros género como principal estrategia de ventas de café con valor agregado,²⁷ vender cafés especiales en verde y no cafés procesados, por lo que

²⁶ FEDERACION DE CAFETEROS. [en línea] [citado 2015-04-22] Disponible en internet: http://www.federaciondecafeteros.org/static/files/Informe_Industrial_2013_Web.pdf

²⁷ COMPORTAMIENTO DE LA INDUSTRIA CAFETERA. [en línea] [citado 2015-04-22] Disponible en internet: http://federaciondecafeteros.org/static/files/industria_2011.pdf - comportamiento de la industria cafetera colombiana. 2011.

presenta cifras de aumento de exportaciones de café con valor agregado pero todo se basa en vender cafés especiales de origen en verde. Y su explicación es que por cada libra de café verde que se exporta en Colombia se transfiere una comisión para el funcionamiento de la misma, mientras que si se exporta café procesado no se la transfiere este impuesto a la Federación y tendería a desaparecer o a reducir sus gastos burocráticos de funcionamiento que existen en la actualidad.

2.5 GENERALIDADES DE LA EMPRESA ALIANZA CAFÉ DE NARIÑO

A partir del 2 de Junio de 2010 nace “Alianza Café Nariño SAS”; una empresa creada por diez (10) asociación es de productores de café que involucra a 2224 familias caficultoras asociadas, todos con una alta tradición y cultura cafetera, donde el café es una forma de vida. La Alianza tiene su radio de acción en diez municipios del departamento en donde se asientan cada una de las 10 asociación es; nace del afán del gobierno departamental de coadyuvar a mejorar las condiciones de vida de los caficultores nariñenses; hoy en día, la SAS tiene vida propia y espera, en el corto plazo, consolidar su proyecto bandera: “Colocación de cafés especiales en el mercado local, nacional e internacional”²⁸.

Hoy en día el proyecto avanza en cada uno de los municipios del departamento en donde se asientan las 10 asociación es, inmersas en **Alianza Café Nariño SAS**, empresa creada por ellas y para ellas, todas con una alta tradición y cultura cafetera, en donde el café es una forma de vida; prueba de ello es que el caficultor nariñense ha soportado las más difíciles situaciones y no ha abandonado su cultivo; muy por el contrario, en torno al cultivo del café el productor ha cimentado su futuro y ha logrado un efecto muy positivo en la zona cafetera del radio de acción de las asociación es en la medida que el caficultor no ha tenido que desplazarse hacia otro tipo de cultivos en vista de que la asociatividad y la expectativa de mejorar las condiciones hacen que se dediquen todos los esfuerzos a producir un café especial y fortalecer las asociación es que participan en este proceso de posicionar los cafés procesados en el mercado local y nacional.

Es lógico suponer que si el intento gubernamental no surte los efectos esperados, la situación puede cambiar radicalmente. Debemos recordar que los 40 municipios cafeteros del departamento y, especialmente los del radio de acción en donde operan las asociación es que nos ocupan, son municipios que experimentan y afrontan graves problemas: altas tasas de desempleo, incipientes vías de comunicación, falta de canales de comunicación, altas tasas de deserción escolar, presencia de actores armados, etc. Si las condiciones del mercado del café cambian y logramos que el mayor porcentaje del negocio del café vaya a manos

²⁸ VALLEJO BRAVO, Jesús David. Estudio para la creación de la empresa Alianza Café Nariño. Bogotá: s.n., 2015.

de los caficultores, de sus asociaciones y de las comunidades, seguramente estaremos contrarrestando esta amenaza (recordemos que con el sistema de comercialización actual del café, tan solo el 7% de los recursos que genera la industria, se queda en manos de los caficultores).

Por otra parte se han generado nuevos y favorables escenarios, como la vinculación de la marca Alianza Café Nariño S.A.S a la nueva estrategia de la Fundación WAYCO, la cual representa al café de Nariño en el mercado internacional; cuyos productos cuentan con el respaldo de MARCA PAÍS CO. Que de forma paralela fortalece nuestra región y nuestro café de Nariño; Wayco es la primera empresa de café en Nariño que logra este importante respaldo y beneficio.

De esta manera Alianza Café Nariño se integra a la Fundación Wayco bajo la figura de Marca Ingrediente.

La marca-ingrediente es una estrategia de marca, en la cual se combinan los atributos de dos marcas en una sola oferta al consumidor. En este caso, el comprador está eligiendo la marca del producto final que está comprando, impulsado también por el respaldo de la marca-insumo. De esta forma, la estrategia de marca-ingrediente se constituye en una alianza entre dos marcas que agregan simultáneamente a un producto el valor, la reputación y credibilidad asociados a las dos marcas. Es así como dos o más marcas conocidas se unen para generar una mayor fortaleza conjunta y una mayor preferencia hacia el producto final. Entendiendo que el insumo de la marca es 100% Café de Nariño y se consolida con la marca WAYCO, que en el ámbito internacional se interpreta como una sigla en inglés que significa Way (camino), y CO (Colombia)(Caminos de Colombia); y en el ámbito regional hace referencia a la una de las regiones productoras más importantes del departamento de Nariño.

2.6 COBERTURA DEL ESTUDIO

2.6.1 Temporal. El plan estratégico de mercadeo para la internacionalización de la empresa ALIANZA Café Nariño de la ciudad de Pasto a desarrollar se lo ha enmarcado en el periodo 2014- 2016.

2.6.2 Espacial. El Plan exportador se desarrollara dentro del sector Agroindustrial enfocado a la exportación de café especial tostado y molido de la empresa Alianza Café de Nariño; cuya actividad productora se desarrolla en el norte del departamento de Nariño y consolidando y comercializando en la ciudad de Pasto.

3. METODOLOGÍA

3.1 TIPO DE ESTUDIO

El tipo de estudio que se aplicara en esta investigación es el estudio descriptivo analítico, ya que el proceso de internacionalización 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 además hacer un análisis de los mercados objetivo y su estructura.

3.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

En la investigación se hará uso del método deductivo para obtener conclusiones de los diferentes puntos de vista a partir de situaciones generales y con ello llegar a analizar, sintetizar y concluir explicaciones particulares presentando una realidad pertinente a la inteligencia de los mercados objeto que permita determinar el mercado objetivo hacia el cual se dirigirán el producto objeto de internacionalización, además la investigación será de tipo cuantitativa debido a que se procesara la información obtenida en cuadros, tablas, matrices e histogramas que permitan cuantificar y procesar la información a lo largo de la investigación.

3.2.1 Fuentes primarias. La principal fuente de esta investigación será de tipo primario donde se utilizaran instrumentos como la entrevista a los socios de la empresa, mediante la herramienta FOCUS GRUOUP, encuestas y entrevistas personales a los gerentes de cada una de las asociaciones vinculadas a la alianza con el fin de establecer la situación actual de la empresa en la etapa de diagnóstico.

3.2.2 Fuentes secundarias. Para la estructuración de éste trabajo de investigación es preciso la utilización de fuentes de tipo secundario como libros, revistas, tesis y documentos como:

- Reglamentos de exportación.
- Bases de datos y documentación de la Empresa Alianza Café De Nariño.
- Material bibliográfico relacionado con exportaciones, leyes, productividad, reingeniería de procesos, calidad total, planificación estratégica.

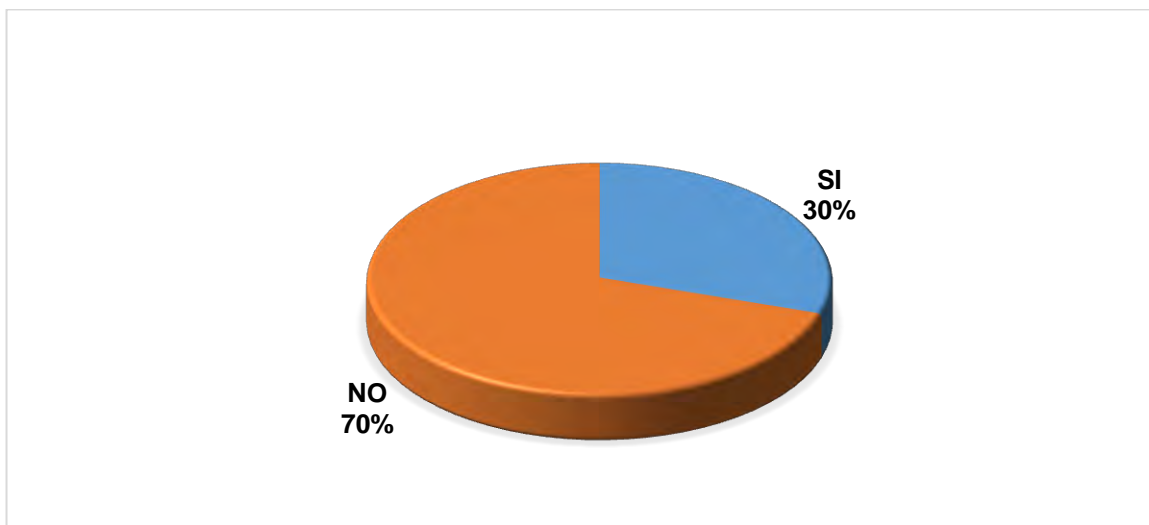
3.2.3 Fuentes terciarias. Internet en la segunda fase se utilizara las herramientas estadísticas que permitirá comparar la demanda internacional del café con la oferta internacional y determinar así la rentabilidad neta para los productores. Al no ser posible para este proyecto hacer investigación directamente en el país objetivo, se busca a través de la utilización del programa de inteligencia de mercados TRADE MAP determinar la demanda, oferta, tendencias, datos demográficos entre otros. de los mercados objeto de estudio.

4. SECCION I DIAGNÓSTICO DE COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL

4.1 UNIDADES EMPRESARIALES

4.1.1 Unidad Interna de la Asociación A.C.Ñ. Dentro de la ejecución de la encuesta se acudió al trabajo de campo desplazándose a tres de los diez municipios donde están ubicadas las organizaciones, y las siete restantes se las realizó en la ciudad pasto entrevista directa con los representantes de cada organizaciones esta se realizó tomando como base la encuesta que se puede observar en el Anexo No. 1 del presente Informe, para adentrarnos un poco más al pequeño caficultor se tomó como base las preguntas más relevantes las cuales vamos a analizar a continuación, y que aplican para el desarrollo de este trabajo..

Grafico 1. Usa la asociación conceptos de administración estratégica?

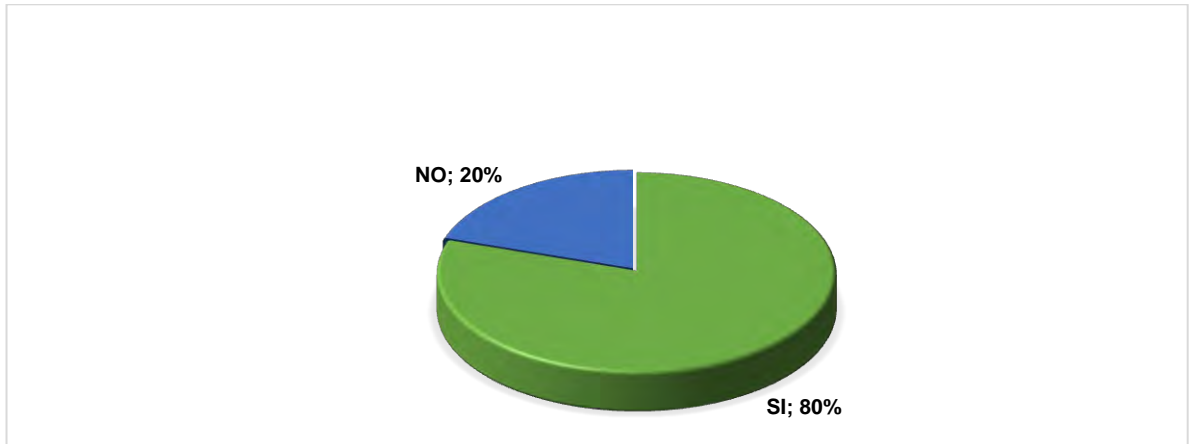


Fuente: Plan de Internacionalización Café de Nariño, CIM-FACEA-UDENAR. Pasto, noviembre de 2014

La anterior grafica nos muestra el nivel de conocimiento que poseen los dirigentes de las asociación es respecto a la aplicación de conceptos de administración estratégica. Lo cual revela que 3 de 10 emplean tales conceptos. Situación que afecta el desempeño eficaz en los procesos administrativos de las organizaciones.

Si bien los procesos productivos son eficientes; ya que la experiencia los ha formado como productores, esto no ha sido suficiente para lograr las competencias necesarias en la administración estratégica.

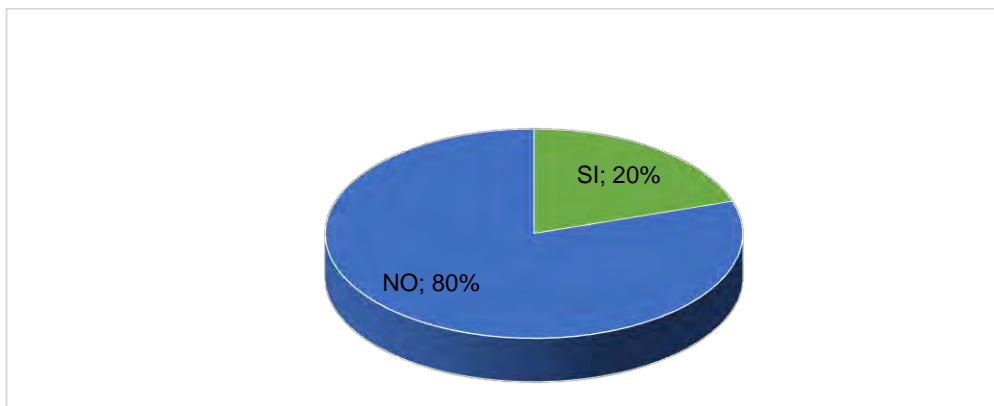
Grafico 2. son los objetivos y las metas de la asociación mesurables y debidamente comunicados?



Fuente: Plan de Internacionalización Café de Nariño, CIM-FACEA-UDENAR. Pasto, noviembre de 2014

Se estima que los objetivos y las metas se comunican de manera oportuna, detallando las especificaciones de las metas a lograr, el tiempo en el que se pretenden llevar a cabo y los estándares en que se van a medir los logros. Sin embargo el alcance de tales objetivos se limita a los procesos productivos y no abarca la comercialización efectiva de la producción de café.

Grafico 3. Es alto el ánimo y motivación de los empleados y socios?

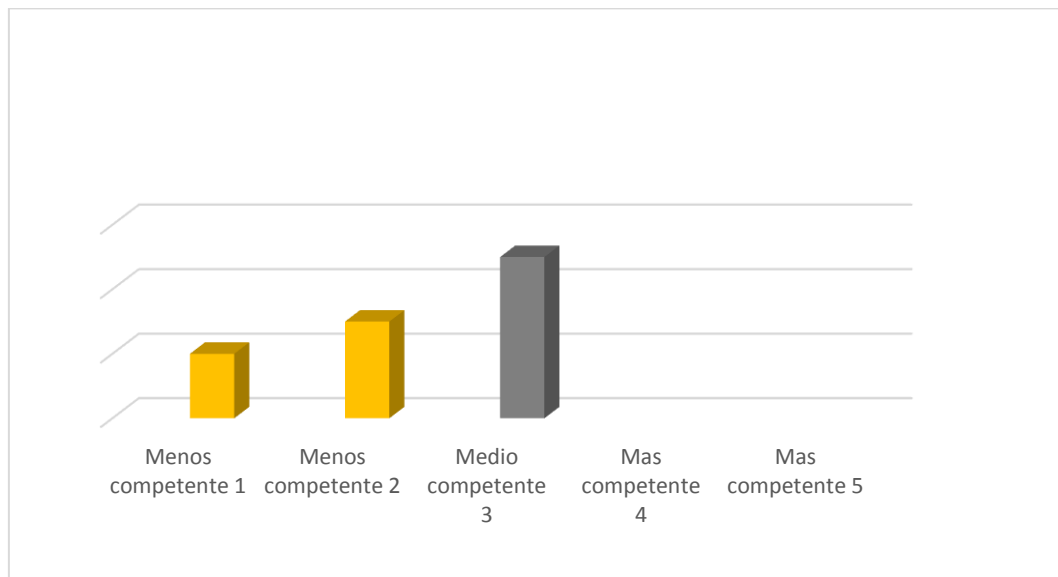


Fuente: Plan de Internacionalización Café de Nariño, CIM-FACEA-UDENAR. Pasto, noviembre de 2014

El ánimo de los socios ha ido disminuyendo cada vez más por las malas experiencias y poca fortuna obtenidas en negociaciones llevadas a cabo por la iniciativa en la comercialización del café tostado y molido con mercados externos e internos, que tiene un efecto colateral con los empleados

4.1.2 Unidad de mercadeo. En qué aspectos del área del mercadeo se percibe a la empresa más competente, siendo 5 más competente y 1 menos competente

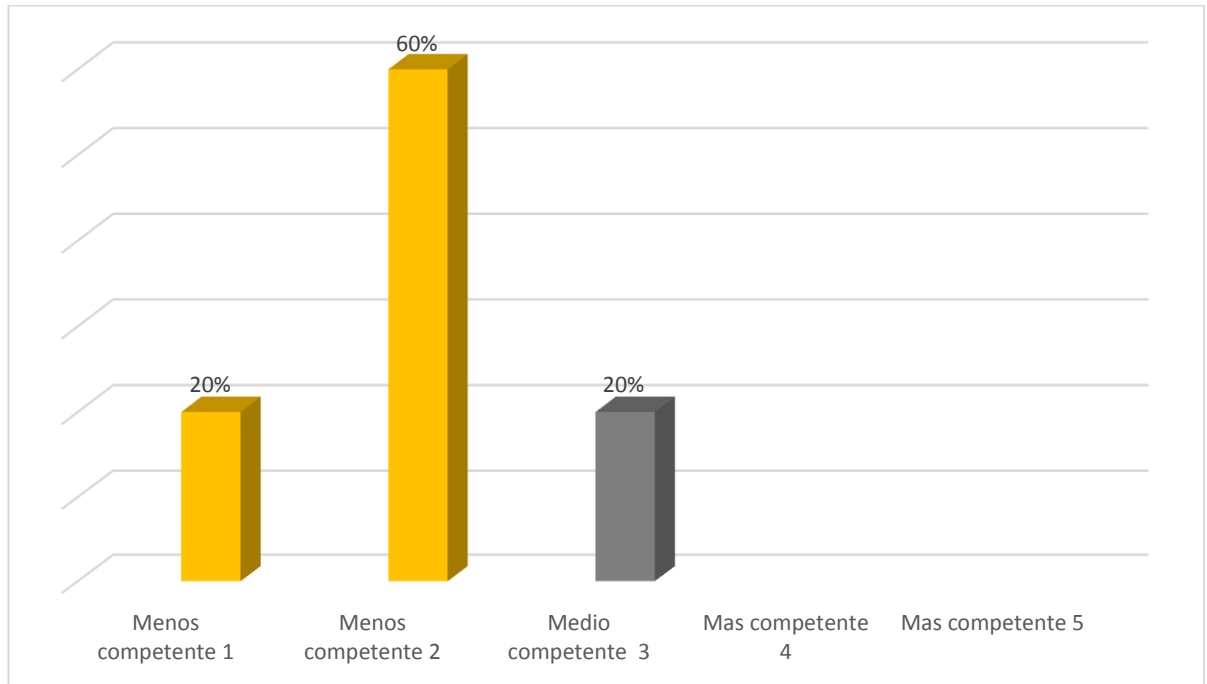
Grafico 4. Están los mercados eficazmente segmentados o los conoce?



Fuente: Plan de Internacionalización Café de Nariño, CIM-FACEA-UDENAR. Pasto, noviembre de 2014

Se estima que ninguna asociación tiene conocimiento amplio de sus segmentos de mercado, ya que la mitad de las asociación es se percibe en un nivel medio y la otra mitad reconoce que su nivel es significativamente bajo. Puesto que los esfuerzos y recursos se orientan en su mayoría a la producción. Esto se evidencia en la baja rotación de los productos en el mercado.

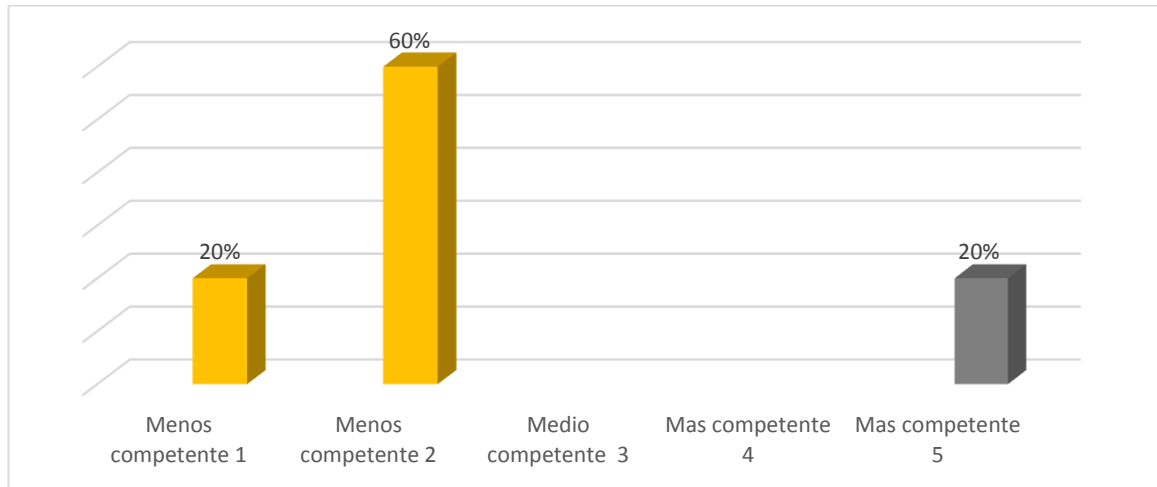
Grafico 5. Como se encuentra la organización frente a sus competidores?



Fuente: Plan de Internacionalización Café de Nariño, CIM-FACEA-UDENAR. Pasto, noviembre de 2014

Se estima que ninguna asociación se percibe altamente competitiva, considerándose en un nivel superior al medio solo el 30% frente a un 70% que se percibe con un nivel competitivo bajo.

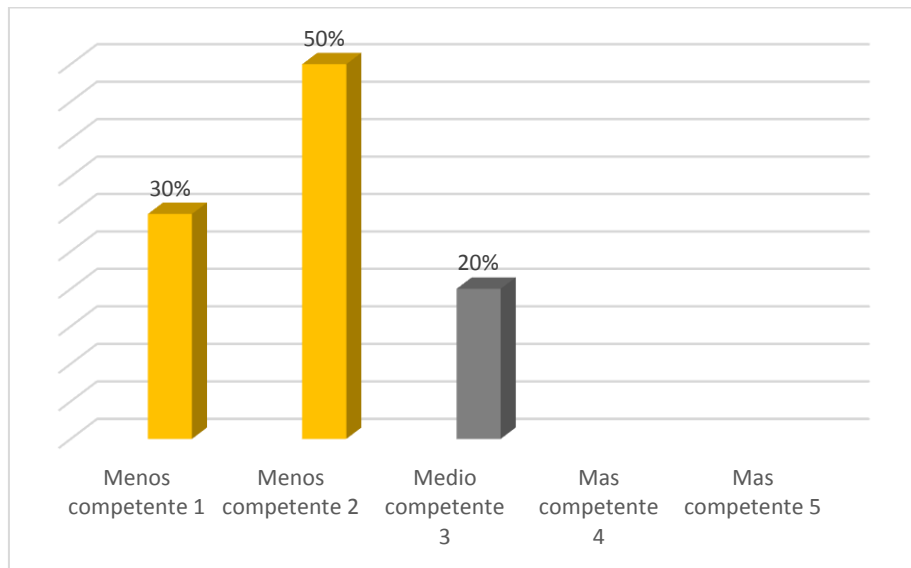
Grafico 6. Cuenta la asociación con una organización eficaz para las ventas?



Fuente: Plan de Internacionalización Café de Nariño, CIM-FACEA-UDENAR. Pasto, noviembre de 2014

Solo una de las diez asociación es considera que tiene una organización eficaz para las ventas, mientras que otra considera que su organización para las ventas está en un nivel medio y el 80% restante no tiene una organización eficaz para las ventas de su producción, por lo cual se comercializa a través de intermediación.

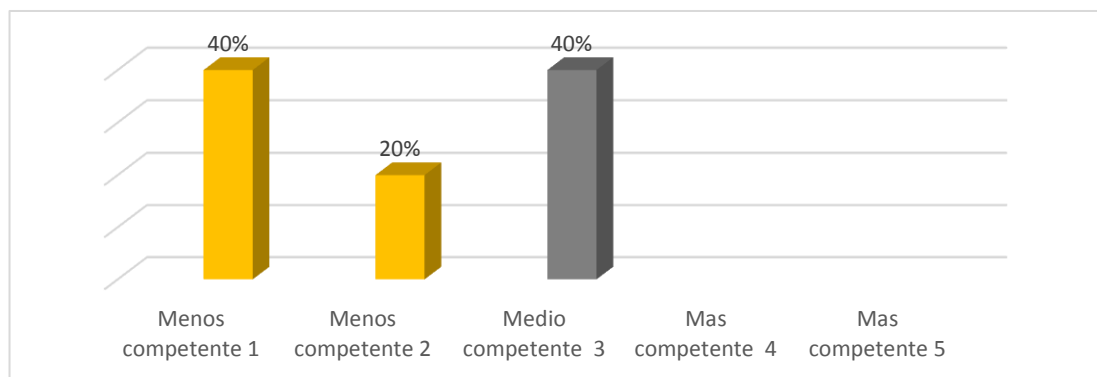
Grafico 7. Realiza la asociación investigaciones de mercados?



Fuente: Plan de Internacionalización Café de Nariño, CIM-FACEA-UDENAR. Pasto, noviembre de 2014.

Dos de las diez asociación es han realizado investigación de mercados mediante prácticas académicas de estudiantes, aunque consideran que sus resultados son de un alcance superficial y desearían tener estudios más detallados. Mientras que el 80% no han realizado investigaciones de mercado porque piensan que es un gasto de recursos innecesario.

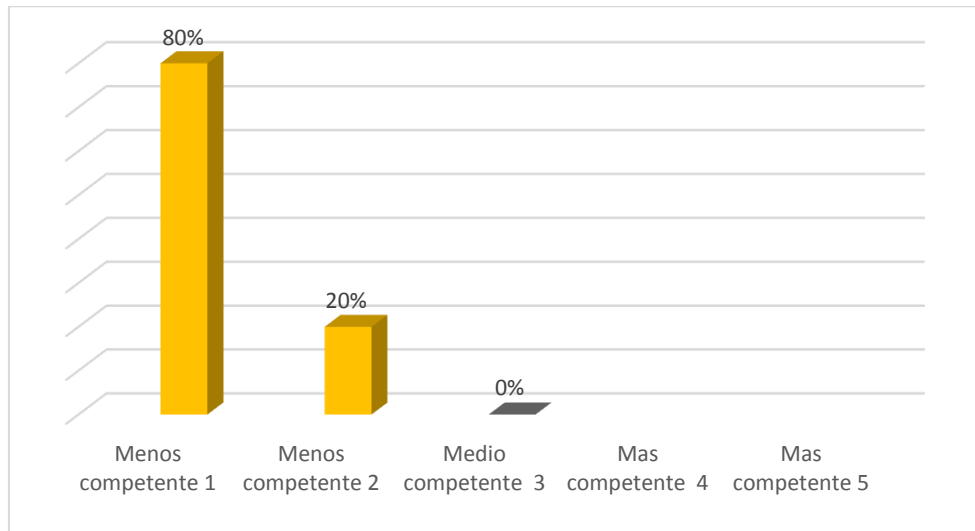
Grafico 8. cuenta la asociación con una estrategia eficaz para promociones y publicidad?



Fuente: Plan de Internacionalización Café de Nariño, CIM-FACEA-UDENAR. Pasto, noviembre de 2014

Ninguna asociación se considera fuerte en cuanto a sus estrategias de promoción y publicidad. Puesto que no existen pautas publicitarias de ningún tipo, las pocas que hay no generan la suficiente visibilidad e impacto que logre un posicionamiento importante de su producto.

Grafico 9. Cuenta la asociación con una estrategia eficaz para promociones y publicidad?

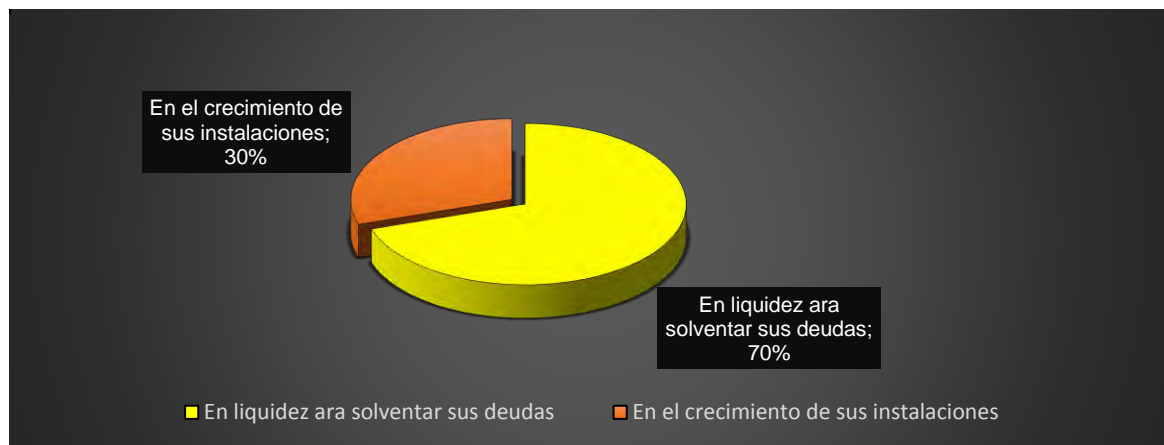


Fuente: Plan de Internacionalización Café de Nariño, CIM-FACEA-UDENAR. Pasto, noviembre de 2014

Ninguna organización cuenta con gerentes de mercadeo capacitados y con las competencias necesarias para desempeñar este cargo.

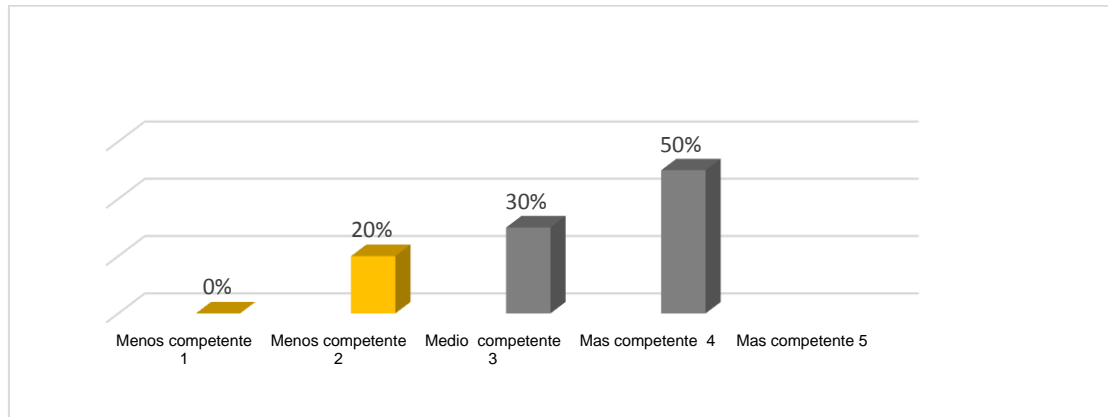
4.1.3 Unidad Financiera. En qué puntos indican los análisis financieros que la empresa es fuerte en términos financieros?

Grafico 10. Son claras las descripciones y especificaciones del trabajo?



Fuente: Plan de Internacionalización Café de Nariño, CIM-FACEA-UDENAR. Pasto, noviembre de 2014

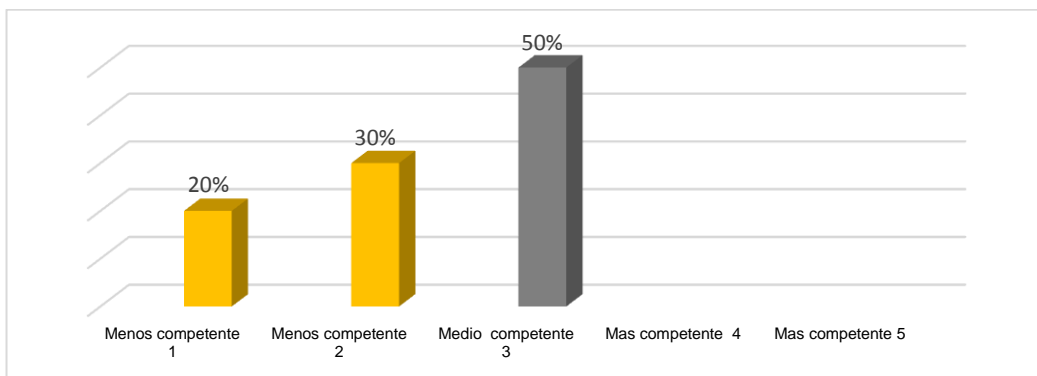
Grafico 11. Tiene la asociación buenas relaciones con sus inversionistas y accionistas?



Fuente: Plan de Internacionalización Café de Nariño, CIM-FACEA-UDENAR. Pasto, noviembre de 2014

Se estima que 7 de las 10 empresas encuestadas consideran su fortaleza financiera en la liquidez que poseen para solventar deudas. Lo cual revela un prospecto financiero inmediatista y de corto plazo, mientras que 3 de las 10 empresas encuestadas se considera fuerte en la medida en que pueda incrementar su capacidad productiva y sus instalaciones, lo cual revela prospectos financieros seguros y de largo plazo.

Grafico 12. Puede la asociación reunir el capital que necesita a corto plazo?



Fuente: Plan de Internacionalización Café de Nariño, CIM-FACEA-UDENAR. Pasto, noviembre de 2014

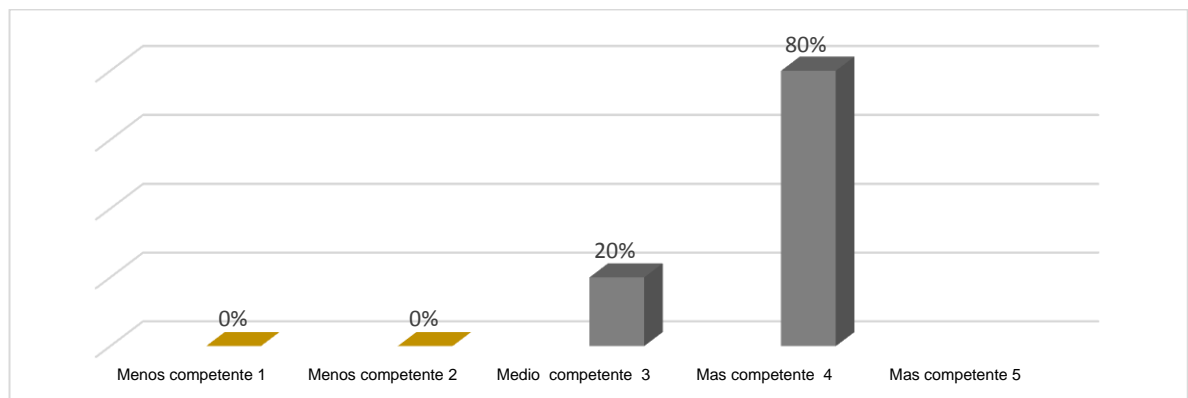
5 de las 10 empresas encuestadas consideran que su capacidad para reunir capital a corto plazo es media con tendencia a ser baja, las 5 restantes consideran que su capacidad para este propósito es baja o significativamente baja. Lo cual

indica que las 10 empresas presentan dificultades para reunir el capital de trabajo necesario para funcionar de manera eficiente, haciendo que las asociación es requieran de créditos bancarios para financiar los procesos productivos.

Se estima que 5 de las 10 asociación es tienen buenas relaciones con sus accionistas, mientras que 3 de ellas considera que existen unas relaciones que se están deteriorando y las dos restantes consideran que hay un entorno de desconfianza entre sus socios y accionistas. Lo cual revela la necesidad de reconstruir la confianza en cada una de las asociación es a nivel interno.

4.1.4 Unidad Técnica y de Producción. Que aspectos técnicos y de producción se estiman más eficaces, siendo 5 más eficaz y 1 menos eficaz

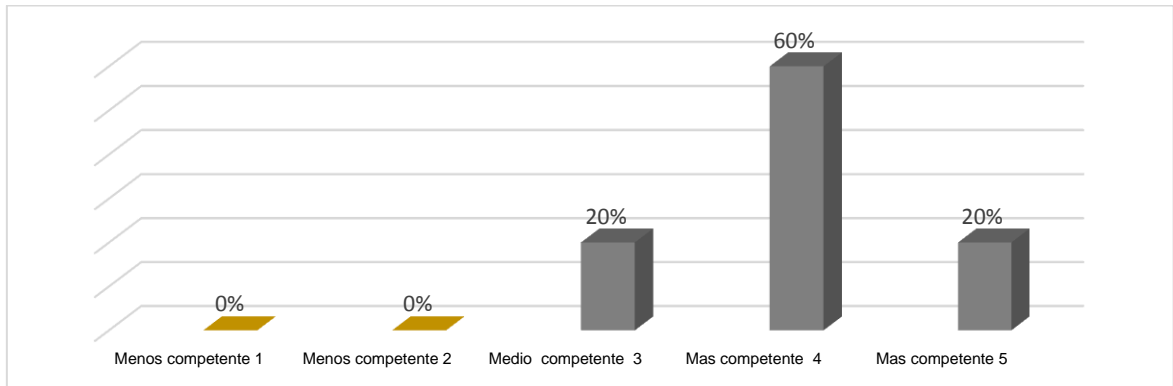
Grafico 13. Son eficaces los procedimientos y políticas para el control de calidad?



Fuente: Plan de Internacionalización Café de Nariño, CIM-FACEA-UDENAR. Pasto, noviembre de 2014

La encuesta revela que 8 de las 10 asociación es se consideran competentes en la aplicación de procedimientos y políticas de control de calidad. Mientras que dos de ellas considera que están en un nivel medio con la firme intención de mejorar en este aspecto.

Grafico 14. cuenta la empresa con competencias tecnológicas?

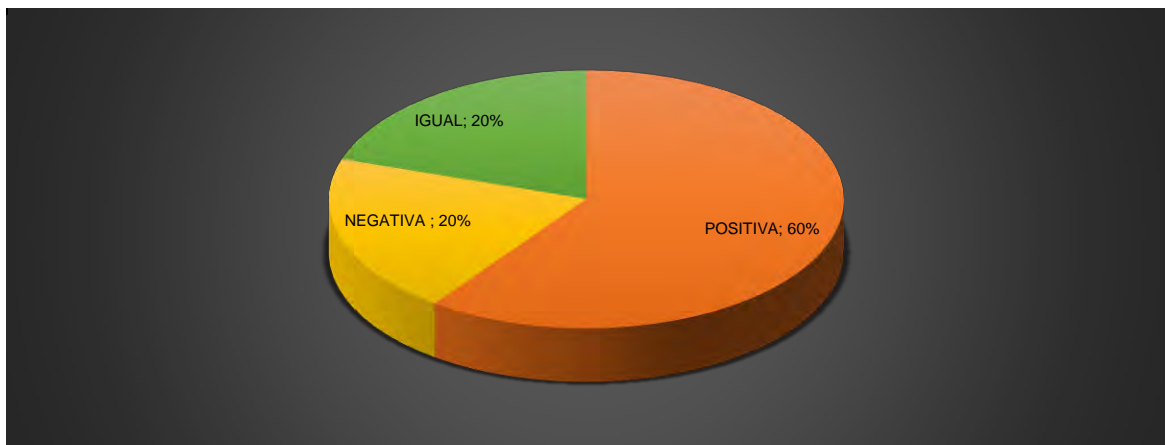


Fuente: Plan de Internacionalización Café de Nariño, CIM-FACEA-UDENAR. Pasto, noviembre de 2014

El estudio revela que 2 de las asociación es se consideran altamente competentes respecto a las competencias tecnológicas, 6 de ellas consideran que son competentes y que pueden mejorar, mientras que dos se consideran en un nivel medio evidenciando un rezago frente a las otras en su infraestructura.

4.1.5 Percepción Sobre la Empresa:

Grafico 15. Como cree usted que la calidad de vida de los caficultores ha sido afectadas desde su vinculación a la alianza?

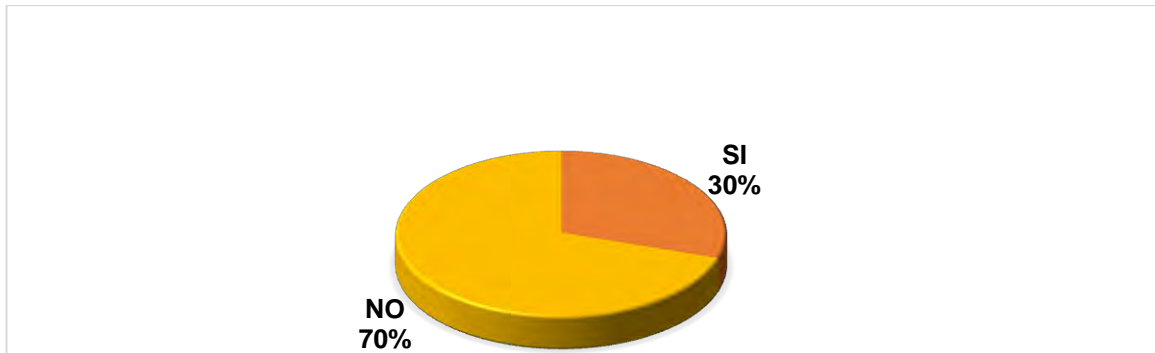


Fuente: Plan de Internacionalización Café de Nariño, CIM-FACEA-UDENAR. Pasto, noviembre de 2014

Existen opiniones divididas respecto a esta percepción, la cual indica que el 60% de quienes conforman la asociación considera que la alianza ha afectado su

calidad de vida de manera positiva, el 20% considera que no ha tenido ningún impacto positivo o negativo, mientras que el 20% restante considera que ha afectado de manera negativa y expresan escepticismo por la iniciativa y por el futuro de la misma.

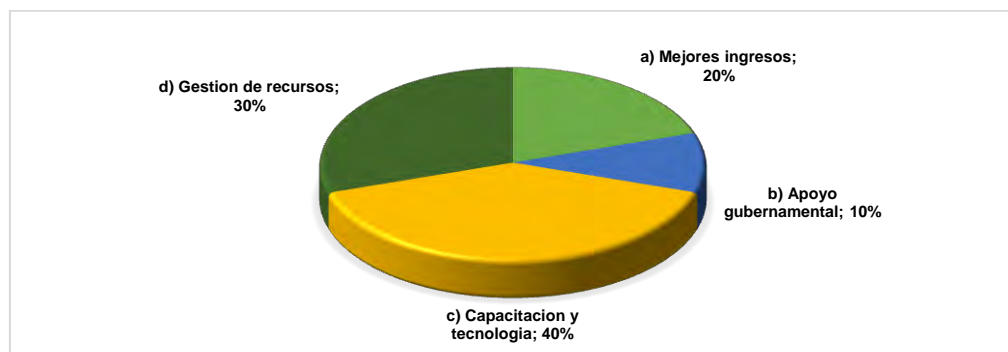
Grafico 16. Esta usted satisfecho con el proceso que se ha llevado a cabo desde la creación de la alianza?



Fuente: Plan de Internacionalización Café de Nariño, CIM-FACEA-UDENAR. Pasto, noviembre de 2014

El 70% de los asociados piensa que la iniciativa no ha cumplido de manera satisfactoria las expectativas iniciales del proyecto, sin embargo confían en que este proyecto puede aportar en el futuro cosas importantes para el desarrollo del Sector. Mientras que el 30% consideran de manera optimista que el proceso ha sido satisfactorio en tanto que logro reunir en un mismo propósito a una gran cantidad de cafeteros y empresas de la región, algo que no se había logrado anteriormente

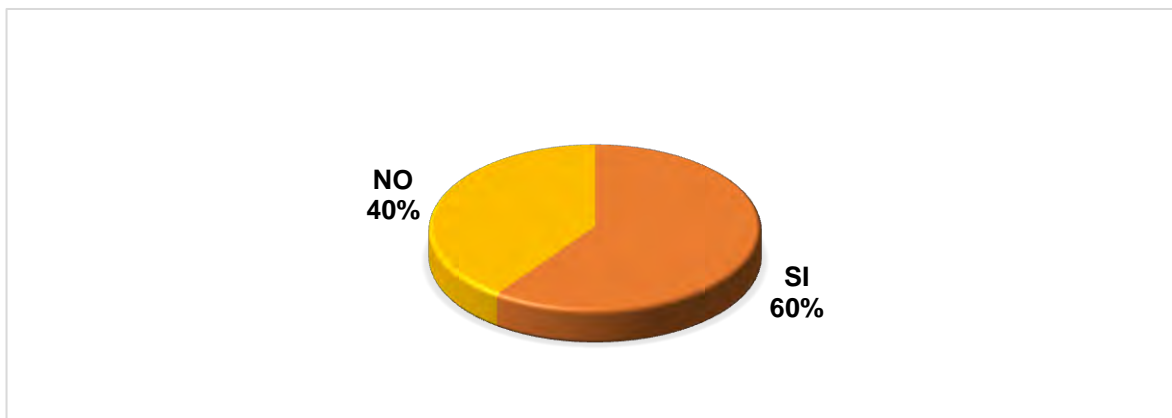
Grafico 17. pertenecer a la alianza ha traído beneficios en cuanto a?



Fuente: Plan de Internacionalización Café de Nariño, CIM-FACEA-UDENAR. Pasto, noviembre de 2014.

Los socios estiman que pertenecer a la alianza ha traído un incremento en el apoyo gubernamental, que se ha visto reflejado en una importante gestión de recursos que se evidencia en capacitación e implementación de tecnología para mejorar los procesos productivos. Sin embargo no ha sido suficiente para mejorar los ingresos de manera significativa.

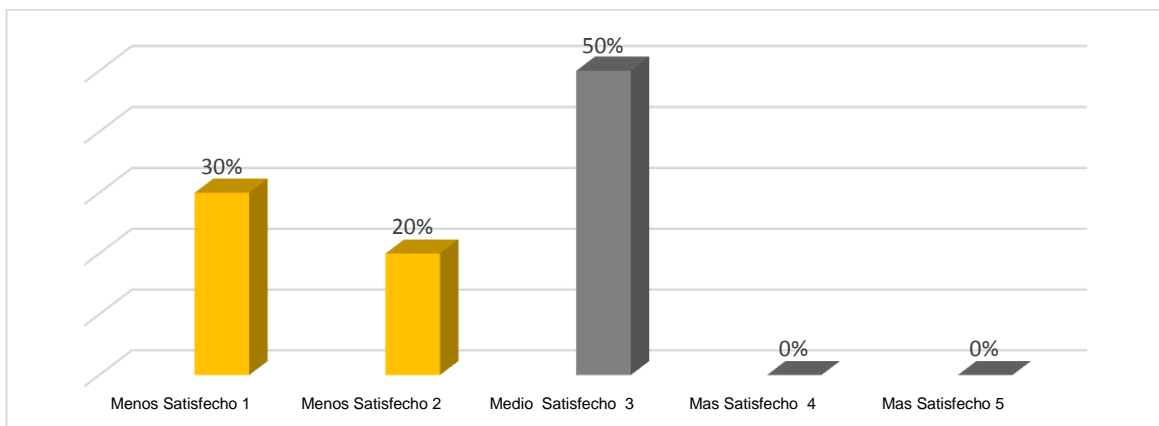
Grafico 18. desde su vinculación a la alianza habido una comercialización más justa?



Fuente: Plan de Internacionalización Café de Nariño, CIM-FACEA-UDENAR. Pasto, noviembre de 2014

Se evidencian opiniones divididas, el 60% considera que su producto ha sido pagado de manera más equitativa, mientras que el 40% estima que no ha sido posible mejorar las condiciones de comercialización.

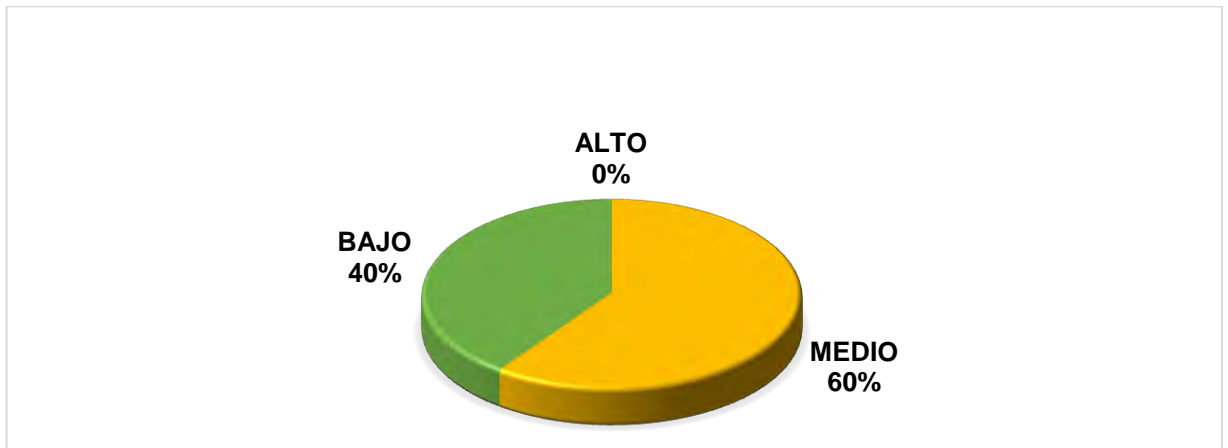
Grafico 19. En que grado la creación y vinculación a la alianza ha llenado sus expectativas iniciales?



Fuente: Plan de Internacionalización Café de Nariño, CIM-FACEA-UDENAR. Pasto, noviembre de 2014

La mitad de los socios consideran que la iniciativa ha cumplido con el 50% de las expectativas iniciales, la otra mitad restante considera que no ha cumplido en absoluto con las expectativas que se crearon inicialmente.

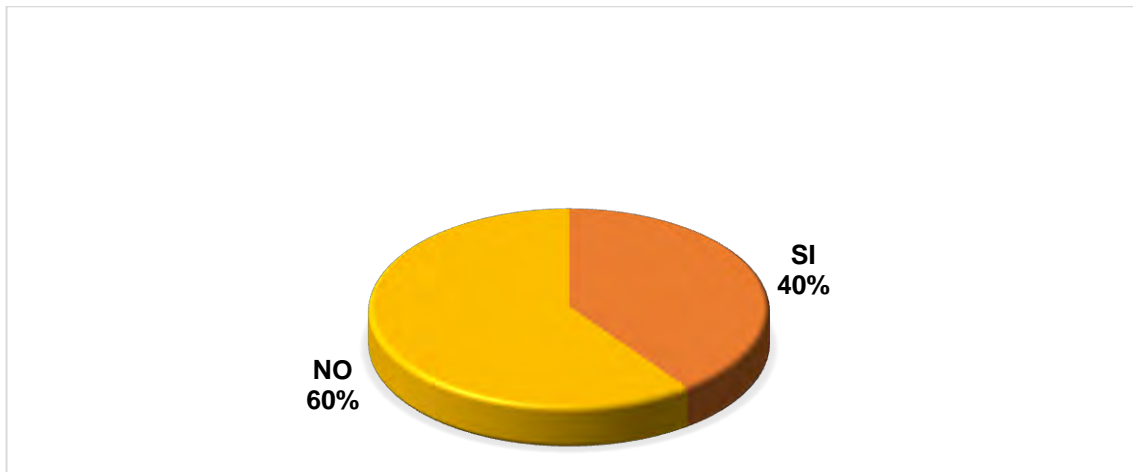
Grafico 20. Como considera usted que en el momento se encuentra el posicionamiento de la marca cafe de Nariño?



Fuente: Plan de Internacionalización Café de Nariño, CIM-FACEA-UDENAR. Pasto, noviembre de 2014

Según los encuestados la marca CAFÉ DE NARIÑO tiene un posicionamiento medio con tendencia a ser bajo. Lo cual indica una percepción limitante frente al potencial de lo que puede llegar a representar la marca región en el contexto nacional e internacional.

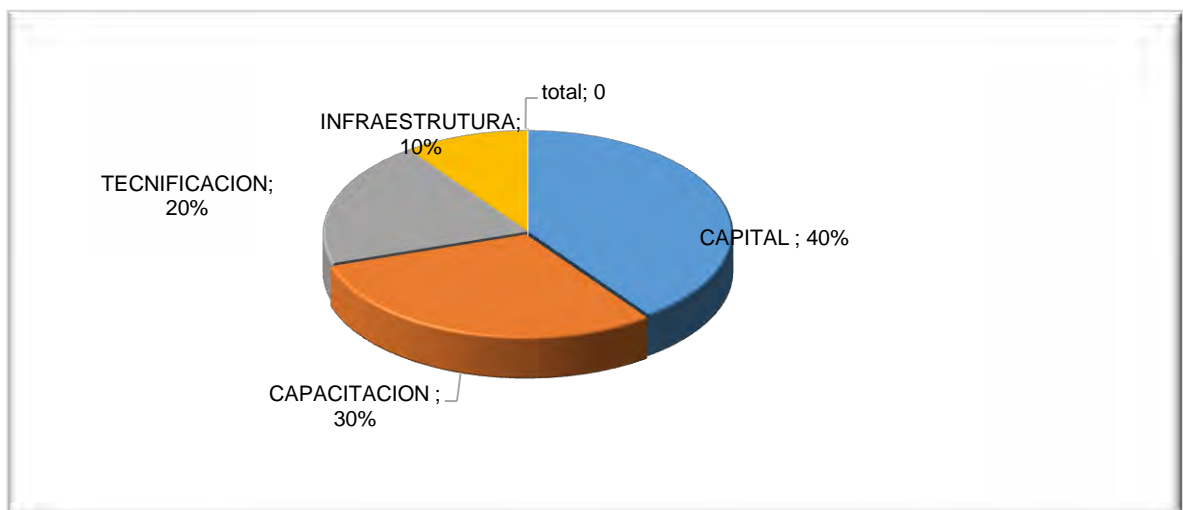
Grafico 21. Considera que la alianza representa y defiende los intereses de su asociación de manera eficaz?



Fuente: Plan de Internacionalización Café de Nariño, CIM-FACEA-UDENAR. Pasto, noviembre de 2014

El 60% de los encuestados considera que la alianza no representa ni defiende los intereses de manera eficaz, mientras que el 40% considera que el hecho de lograr asociatividad respalda sus intereses como asociación.

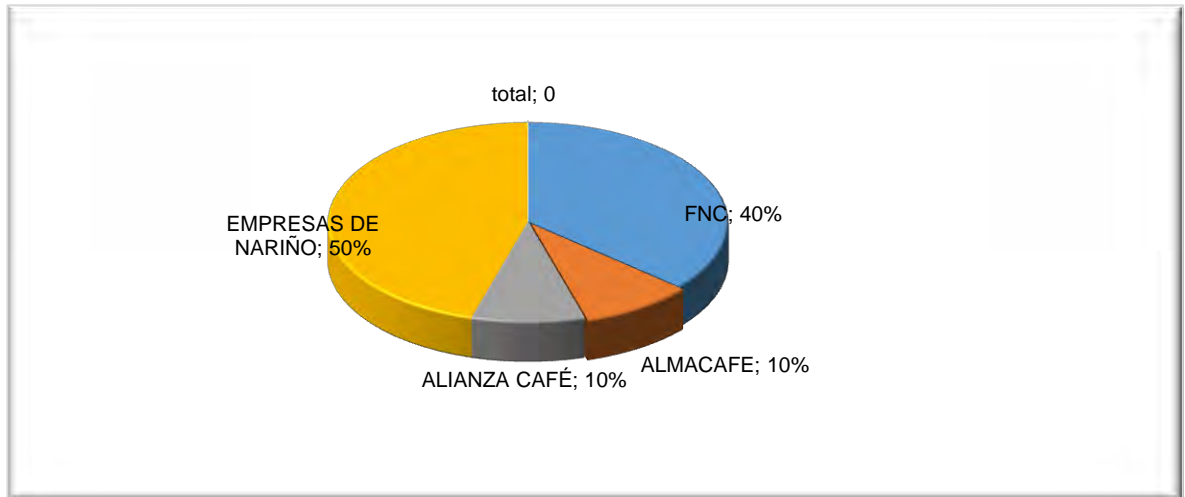
Grafico 22. Cree usted que ha mejorado la gestion de recursos gubernamentales desde su vinculación a la alianza?



Fuente: Plan de Internacionalización Café de Nariño, CIM-FACEA-UDENAR. Pasto, noviembre de 2014

Se estima que la mayor gestión de recursos gubernamentales se ha visto reflejada en acceso a recursos mediante créditos y capacitaciones en aspectos productivos, administrativos y comercialización, se evidencia también, en menor medida la gestión de recursos en tecnificaron e infraestructura.

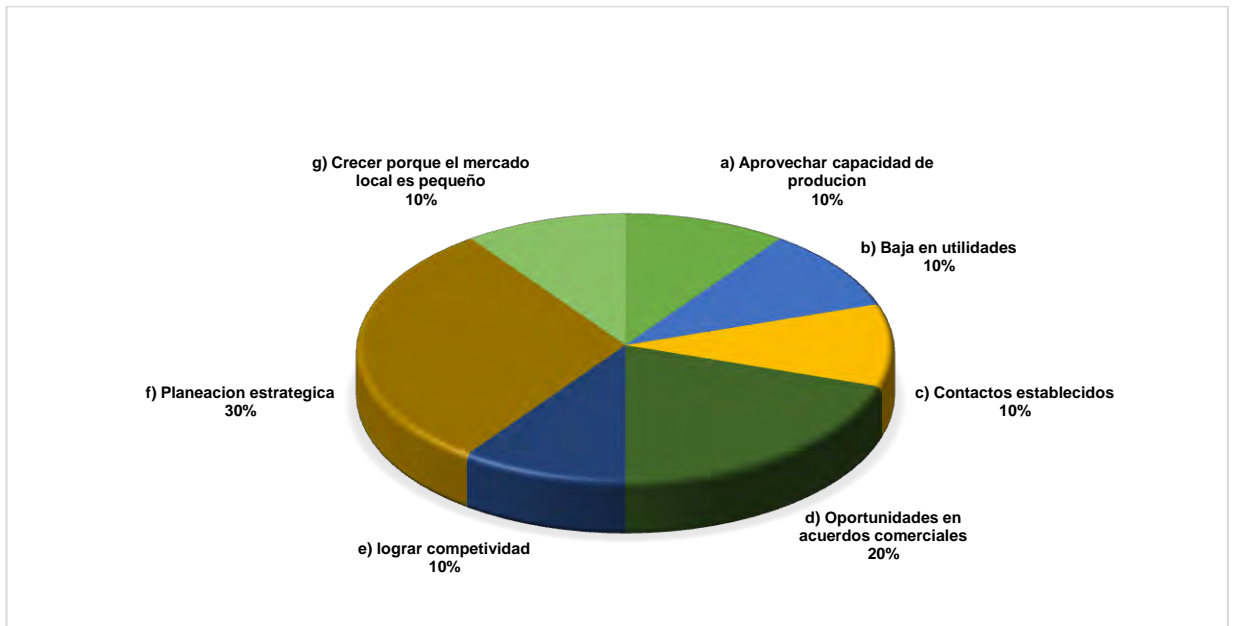
Grafico 23. A que empresas esta vendiendo la producción?



Fuente: Plan de Internacionalización Café de Nariño, CIM-FACEA-UDENAR. Pasto, noviembre de 2014

Actualmente el 50% de la producción se está vendiendo a Empresas de Nariño, el 40% se vende a la Federación Nacional de Cafeteros y el 10 se vende a Almacafe, intermediarios que se llevan la mayor parte de la rentabilidad del negocio.

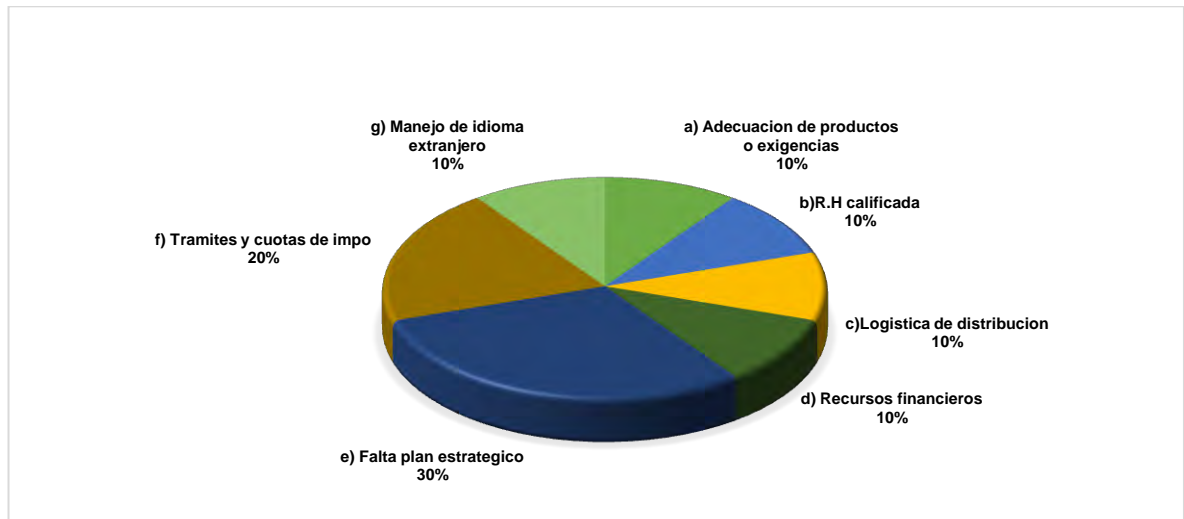
Grafico 24. Motivaciones o razones por las cuales desea realizar el proceso e internacionalización de su empresa?



Fuente: Plan de Internacionalización Café de Nariño, CIM-FACEA-UDENAR. Pasto, noviembre de 2014

Se identifica entre las principales razones que motivan a realizar el proceso de internacionalización, como la de mayor importancia diseñar un plan estratégico exportador que logre aprovechar las oportunidades que ofrecen los acuerdos comerciales, seguido por aspectos como lograr competitividad, aumentar la cobertura del mercado, aumentar las utilidades y aprovechar la capacidad de producción.

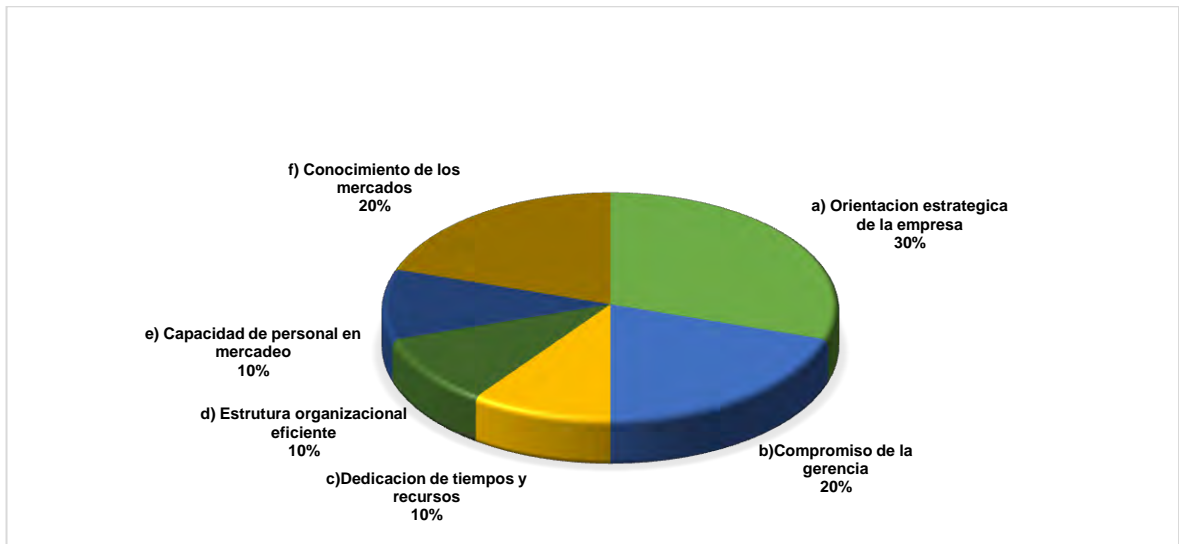
Grafico 25. Cuáles son los obstáculos que tiene que enfrentar para consolidar los esfuerzos hacia la exportación?



Fuente: Plan de Internacionalización Café de Nariño, CIM-FACEA-UDENAR. Pasto, noviembre de 2014

Se estima que el obstáculo que más incide en consolidar los esfuerzos hacia la exportación es la falta de un plan estratégico que dirija el proceso. Otros obstáculos son los trámites y costos de importación. En otros casos es un factor limitante la falta de manejo de idioma extranjero, como también las exigencias de calidad de los mercados de destino y por último, pero no menos importante, la falta de recurso humano calificado, la logística de distribución y los recursos financieros.

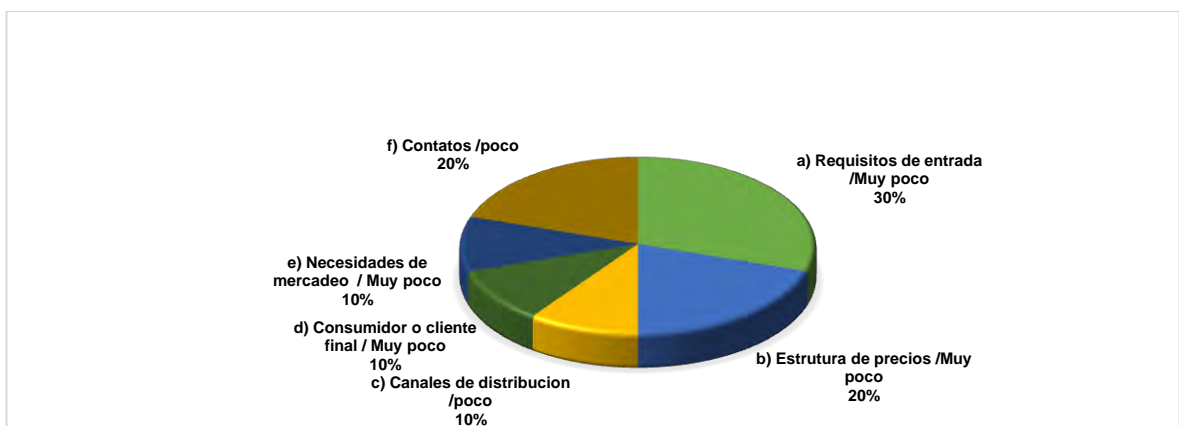
Gráfico 26. Cuáles de los siguientes factores podrían favorecer en mayor medida el proceso de internacionalización?



Fuente: Plan de Internacionalización Café de Nariño, CIM-FACEA-UDENAR. Pasto, noviembre de 2014

Se estima que la aplicación de un correcto direccionamiento estratégico junto con un firme compromiso de la gerencia y la información sobre los mercados de destino basada en investigaciones que la soporten favorecerían el proceso de internacionalización además de otros factores como tener personal capacitado en mercadeo, tener una estructura organizacional eficiente, y asignación correcta de recursos.

Gráfico 27. Que tanto conoce los mercados a los que se planea exportar?



Fuente: Plan de Internacionalización Café de Nariño, CIM-FACEA-UDENAR. Pasto, noviembre de 2014

Se puede concluir que hay muy poco conocimiento respecto al consumidor final, los canales de distribución, y las necesidades de los mercados de destino. Situación que dificulta el proceso de internacionalización. Se estima además que hay un conocimiento relativamente bajo sobre los requisitos de entrada, los cuales al representar unas exigencias tan altas se perciben como un factor limitante de gran importancia. Se conoce un poco la estructura de precios y se tiene muy pocos contactos.

Grafico 28. En qué factores invertiría si tuviera exceso de recursos?



Fuente: Plan de Internacionalización Café de Nariño, CIM-FACEA-UDENAR. Pasto, noviembre de 2014

Se estima, que al tener un excedente de recursos financieros; se invertirían en investigación de mercados y en adquisición de maquinaria, y en una menor medida al pago de deudas.

4.2 AUDITORIA INTERNA

4.2.1 Identificación de Fortalezas y Debilidades. Del anterior análisis podemos identificar las fortalezas y debilidades de la empresa.

a) Fortalezas.

- Los objetivos son debidamente comunicados.
- Tiene una buena estructura organizacional.

- Es buena la calidad del producto.
- Son eficaces los procedimientos y políticas para el control de calidad
- Tiene buena infraestructura.
- Cuenta con instalaciones de Investigación y Desarrollo.
- Apoyo gubernamental
- Cuenta con competencias tecnológicas

b) Debilidades.

- Los gerentes no planifican con eficacia
- En la empresa no se aplican conceptos de planeación estratégica
- Los mercados no están eficazmente segmentados
- No es alto el ánimo de los empleados y socios
- No son buenos los incentivos y las recompensas de la organización.
- No se tiene un eficaz estrategia de promociones y publicidad
- No es buena la presupuestación de marketing.
- El nivel competitivo de la organización es bajo
- La asociación no cuenta con una organización eficaz para las ventas
- No hay gerentes de marketing con la experiencia y capacidad adecuada

4.2.2 Identificación de oportunidades y amenazas.

c) Oportunidades.

- Crecimiento constante de la industria del café especial.
- Acuerdos comerciales vigentes.
- Reconocimiento de la marca Café de Nariño en el mercado internacional
- Aumento en el consumo de café en los mercados internacionales.
- Subsidios y apoyo a la producción.
- Llegar a ser proveedor directo

d) Amenazas.

- Aparición de nuevos competidores
- Recesión de E.U.A.
- Presencia de compañías extranjeras en Colombia.
- Desarrollo de tecnologías con una mayor capacidad de producción.
- Competidores con mejor calidad y precios más económicos.
- Aumento de calidad de productos sustitutos

4.2.3 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). Para realizar el análisis de la Matriz de evaluación de factores internos (MEFI) en primera instancia se tuvo en cuenta la estructura orgánica de la Iniciativa Alianza Café de Nariño, donde se identificó las fortalezas y debilidades de la organización sobre

las cuales se realizó la evaluación, como segunda fuente para determinar esta evaluación se tomó en cuenta la encuesta realizada a las asociación es en donde se identificó factores claves.

Cuadro 5. Aplicación de la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

FORTALEZAS.			
	P	C	TOC
Los objetivos son debidamente comunicados.	0,03	3	0,09
Tiene una buena estructura organizacional.	0,03	3	0,09
Es buena la calidad del producto.	0,08	3	0,24
Son eficaces los procedimientos y políticas para el control de calidad	0,03	3	0,09
Tiene buena infraestructura.	0,05	3	0,15
Apoyo gubernamental	0,03	2	0,06
Cuenta con competencias tecnológicas	0,05	4	0,2
DEBILIDADES			
Los gerentes no planifican con eficacia	0,08	2	0,16
No se aplican conceptos de planeación estratégica	0,08	2	0,16
Los mercados no están eficazmente segmentados	0,08	1	0,08
No es alto el ánimo de los empleados y socios	0,08	1	0,08
No son buenos los incentivos de la organización.	0,03	1	0,03
No se tiene una estrategia de promociones y publicidad	0,06	2	0,12
No es buena la presupuestación de marketing.	0,08	2	0,16
El nivel competitivo de la organización es bajo	0,08	1	0,08
No existe una organización eficaz para las ventas	0,05	1	0,05
No hay gerentes de marketing con la experiencia y capacidad adecuada	0,08	1	0,08
		1	1,92

Fuente: Plan de Internacionalización Café de Nariño, CIM-FACEA-UDENAR. Pasto, noviembre de 2014

Mediante la MEFI obtuvimos el resultado de 1.92 lo que significa que la empresa es débil internamente principalmente en aspectos administrativos y de mercadeo.

4.2.4 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE). Para realizar el análisis de la matriz de evaluación de factores externos (MEFE) se tomó en cuenta las oportunidades y amenazas que presenta el café tostado y molido en los entornos que envuelven a la empresa en el ambiente internacional. Debido a que cada uno de sus factores es clave en la penetración de mercados externos.

Cuadro 6. Aplicación de la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

OPORTUNIDADES			
	PON	CA	TOC
Crecimiento constante de la industria del café especial	0,12	4	0,48
Acuerdos comerciales vigentes	0,12	4	0,48
Es buena la calidad del producto.	0,1	3	0,3
Reconocimiento de marca en el mercado internacional	0,1	4	0,4
Aumento del consumo de café en los mercados internacionales	0,05	2	0,1
Subsidios y apoyo a la producción	0,12	2	0,24
AMENAZAS			
Aparición de nuevos competidores	0,1	2	0,2
Recesión en estados unidos	0,06	4	0,24
Presencia de compañías extranjeras en Colombia	0,05	2	0,1
Tecnologías con mayor capacidad de producción	0,1	4	0,4
Competidores con mejor calidad y precios más bajos	0,02	1	0,02
Aumento de calidad de productos sustitutos	0,06	2	0,12
	1		3,08

Fuente: Plan de Internacionalización Café de Nariño, CIM-FACEA-UDENAR. Pasto, noviembre de 2014

El resultado en la aplicación MEFE es de 3.08 lo que nos indica que la organización puede responder de manera adecuada a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. El resultado indica que hay buenas oportunidades de mantenerse y seguir creciendo en el mercado. Un redireccionamiento estratégico adecuado aprovecharía con mayor eficacia las oportunidades existentes y reduciría los posibles efectos negativos de las

amenazas externas.

4.3 DOFA INICIATIVA ALIANZA CAFÉ DE NARIÑO

Cuadro 7. Aplicación de la Matriz DOFA

	<p>FORTALEZAS. Los objetivos son debidamente comunicados. Tiene una buena estructura organizacional. Es buena la calidad del producto. Tiene liquidez para reunir capital y solventar sus deudas. Tiene un capital de trabajo suficiente. Son eficaces los procedimientos y políticas para el control de calidad Tiene buena infraestructura. Cuenta con instalaciones de Investigación y Desarrollo. Apoyo gubernamental Cuenta con competencias tecnológicas</p>	<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none">• Los gerentes no planifican con eficacia• En la empresa no se aplican conceptos de planeación estratégica• Los mercados no están eficazmente segmentados• No es alto el ánimo de los empleados y socios• No son buenos los incentivos y las recompensas de la organización.• No se tiene un eficaz estrategia de promociones y publicidad• No es buena la presupuestación de marketing.• El nivel competitivo de la organización es bajo• La asociación no cuenta con una organización eficaz para las ventas• No hay gerentes de marketing con la experiencia y capacidad adecuada
--	---	---

<p>OPORTUNIDADES – O</p> <p>Crecimiento constante de la industria del café especial. Acuerdos comerciales vigentes. Reconocimiento de la marca Café de Nariño en el mercado internacional Aumento en el consumo de café en los mercados internacionales. Subsidios y apoyo a la producción.</p>	<p>ESTRATEGIA – FO</p> <p>IncurSIONAR en mercados donde la calidad del producto sea considerado un alto elemento de valor Aprovechar el apoyo gubernamental existente para establecer contactos y vínculos con clientes potenciales en los países con los cuales existen tratados comerciales vigentes. Alinear los objetivos empresariales con las exigencias de los actuales requerimientos de los clientes en el mercado internacional</p>	<p>ESTRATEGIA – DO</p> <p>Planeación estratégica como base para el logro de los objetivos de la organización. Identificar nuevos nichos de mercado donde el mercado no esté tan saturado Desarrollar una estrategia de comunicación divergente que de a conocer las bondades del producto y de la Marca café de Nariño en el mercado internacional. Crear un fondo mixto para cofinanciar el presupuesto para el área de mercadeo. Tener una mejor comunicación interna Capacitar o contratar personal capacitado en las nuevas tendencias de mercadeo internacional.</p>
<p>AMENAZAS - A</p> <p>Aparición de nuevos competidores Recesión de E.U.A. Presencia de compañías extranjeras en Colombia. Desarrollo de tecnologías con una mayor capacidad de producción. Competidores con mejor calidad y precios más económicos. Aumento de calidad de productos sustitutos.</p>	<p>ESTRATEGIA – FA</p> <p>Desarrollar nuevos mercados de segmentos no atendidos, donde haya un entorno competitivo menos agresivo. Estimular el consumo en los mercados internacionales comunicando elementos de valor como la trazabilidad y el impacto social de la iniciativa Alianza Café Nariño, entre otras.</p>	<p>ESTRATEGIA – DA</p> <p>Desarrollar nuevos productos en nichos donde el café especial aun no haya incurionado. Crear una nueva dinámica en el mercado con enfoque divergente orientado a reconstruir las fronteras del mercado Encontrar nuevas alternativas y espacios donde se pueda desarrollar otras tendencias de consumo de café. Incrementar la visibilidad de la marca, las asociación es, procesos y productos utilizando herramientas digitales y marketing online Ejecutar acciones orientadas a recuperar la confianza en la iniciativa, y a nivel interno entre socios y accionistas</p>

Fuente: Plan de Internacionalización Café de Nariño, CIM-FACEA-UDENAR. Pasto, noviembre de 2014

Del análisis realizado se puede concluir que para emprender su propósito de internacionalización la iniciativa Alianza café Nariño, debe superar internamente una serie de etapas, la primera es identificar cual es la principal motivación que los lleva a pensar este proyecto.

Para la Iniciativa Alianza Café de Nariño, la principal motivación para exportar está dada por su deseo de crecer y obtener mayores beneficios económicos. Por otra parte, si bien ya tiene identificado el producto, todavía desconoce algunas características propias del mercado al cual dirigirse como son sus normativas, distribuidores y otros antecedentes necesarios para llevar a cabo el proyecto. Este trabajo en parte podría resolver algunas de estas dudas, pero sigue existiendo la necesidad de prepararse más a fondo con el objetivo de minimizar los riesgos a los cuales se expone.

Es fundamental para la empresa, contar con una estructura adecuada, es decir personas especializadas y recursos financieros disponibles para hacer frente a las complejidades propias de un proceso exportador, en el diagnóstico de la empresa se identificó que la actual administración de la empresa recae casi en su totalidad en una persona y se encuentra dividida buscando intereses particulares por cada asociación.

Por último, es muy importante que la empresa tenga claro, que los recursos invertidos tanto de trabajo y capital, muy posiblemente no verán sus frutos en un corto plazo. Un proceso exportador necesita tiempo para establecer la identidad de mercado en el extranjero, seleccionar distribuidores, atraer a los compradores, y construir relaciones sólidas con sus distribuidores y clientes.

Al haber determinado que la empresa aún no está preparada ni estructural ni económicamente para afrontar un reto exportador, este trabajo planteará, en secciones posteriores, la estructura que debiese poseer en el futuro y estimará las herramientas estratégicas que deberá incorporar a dicha estructura organizacional para implementar exitosamente un plan estratégico de mercado que logre su internacionalización en el mediano – largo plazo, de manera que teniendo una información más certera sobre los cambios necesarios que necesitaría y los riesgos a los cuales se podría enfrentar, pueda tomar la decisión que más le convenga.

5. SECCION II ESTUDIO DE MERCADO PARA DEFINIER EL MERCADO POTENCIAL, ALTERNATIVO Y CONTINGENTE. PARA LA INICIATIVA ALIANZA CAFÉ DE NARIÑO

Para iniciar con la investigación de mercados internacional es necesario conocer un concepto básico, que nos permitirá comprender aún más el producto que se pretende exportar.

5.1 MERCADO DE CAFÉS ESPECIALES.

En la actualidad no existe una definición universal de CAFÉ ESPECIAL, hoy en día es un término muy amplio y ambiguo, para el desarrollo de este trabajo se adoptará la definición que brinda la FEDERACION NACIONAL DE CAFETEROS DE COLOMBIA:

Un café se considera especial cuando es percibido y valorado por los consumidores por alguna característica que lo diferencia de los cafés convencionales, por lo cual están dispuestos a pagar un precio superior. Para que ese café sea efectivamente especial, el mayor valor que están dispuestos a pagar los consumidores debe representar un beneficio para el productor.²⁹

Como se desprende de la definición anterior, dentro de los denominados CAFES ESPECIALES, se pueden diferenciar tres grandes grupos:

- **Cafés Sostenibles**

Las su categorías en este grupo son: Amigables con el medio ambiente, Contenido Social, Café Orgánico y Bueno por dentro (Good Inside).

- **Cafés de Origen**

En este grupo se clasifican: Café Regional, Café Exótico y Café de Finca (Estate Coffee).

- **Cafés de Preparación**

Dentro de este grupo se encuentran: Café Caracol, Café Supremo y Café Premium.

²⁹ CAFÉ DE COLOMBIA. [en línea] [citado 2015-04-22] Disponible en internet: www.cafedecolombia.com

Estos grupos no son excluyentes, es decir, pueden existir productos que estén en varias categorías y clientes que así lo exijan. El café producido por la Iniciativa Alianza Café de Nariño, se encuentra dentro del rango de los Cafés de origen ya que es un producto regional, exótico y de finca Certificación de denominación de origen Nariño, por ende puede ser catalogado como *CAFÉ ESPECIAL*.

5.2 PRODUCTO A EXPORTAR

La iniciativa Alianza café de Nariño pretende exportar su producto en empaques de libra (500gr neto) de café molido o en grano y de calidad 100% excelsa colombiano de origen Nariño, de posición arancelaria 0901212000 (incluso café tostado sin descafeinar molido)

5.3 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS INTERNACIONALES

Actualmente la iniciativa Alianza café de Nariño no presenta ninguna práctica de investigación de mercados, por lo tanto sus negocios y elaboración de nuevos productos se ve limitada por falta de información y desconocimiento de nuevos mercados.

En el proceso de exportación, es importante realizar una investigación de mercado, que oriente a la empresa a tomar las decisiones adecuadas, frente a los retos de la internacionalización y a las medidas que debe adoptar para alcanzar este objetivo.

La investigación de mercados, que llevaremos a cabo tendrá como apoyo fundamental el modelo cuantitativo creado por PROCOLOMBIA, de segmentación de mercados, que permite evaluar el potencial del producto en los mercados internacionales. El cual examina estadísticas de exportaciones totales, exportaciones de la subpartida, importaciones totales, importaciones de la subpartida, índice logístico del país, acuerdos comerciales, aranceles. Estas variables nos ayudaran a determinar el mercado potencial, alterno y contingente para el café de la Iniciativa Alianza café de Nariño.

5.3.1 Principales países importadores de los productos colombianos:

Cuadro 8. Lista de los mercados importadores para un producto exportado por Colombia en 2014, todos los productos

	Valor exportada en 2014 (miles de USD)	Participación de las exportaciones para Colombia (%)	Tasa de crecimiento de los valores exportadas entre 2010-2014 (% , p.a.)	Tasa de crecimiento de los valores exportadas entre 2013-2014 (% , p.a.)	Posición relativa del país socio en las importaciones mundiales	Participación de los países socios en las importaciones mundiales (%)	Tasa de crecimiento de las importaciones totales del país socio entre 2010-2014 (% , p.a.)
Mundo	54.794.812	100	7	-7		100	5
1.Estados Unidos de América	14.470.697	26,4	-5	-23	1	12,5	4
2.China	5.755.135	10,5	36	13	2	10,4	8
3.Panamá	3.615.462	6,6	38	12	90	0,1	-9
4.España	3.263.411	6	50	13	16	1,9	1
5.India	2.738.698	5	72	-8	12	2,5	6
6.Países Bajos	2.117.118	3,9	4	-7	9	2,7	3
7.Venezuela	1.986.938	3,6	10	-12	60	0,2	0
8.Ecuador	1.884.349	3,4	1	-5	69	0,1	7
9.Brasil	1.622.413	3	11	2	22	1,2	5
10.Zona Nep	1.189.509	2,2	278	39			
11.Perú	1.186.627	2,2	0	-7	57	0,2	9
12.Aruba	1.170.603	2,1	64	-32	175	0	4
13.Reino Unido	1.090.186	2	10	-2	5	3,7	1
14.Chile	988.882	1,8	-2	-37	41	0,4	5
22.Corea, República de	519.683	0,9	5	126	8	2,8	4
34.Francia	178.540	0,3	-16	-50	6	3,5	2

Fuente: CIM-UDENAR, Pasto. 2015. datos obtenidos y analizados de la página: <http://www.trademap.org>

El principal socio comercial para Colombia en el 2014 fue Estados Unidos con una participación total de sus importaciones para los productos exportados por Colombia del 26,4%. Pero con una disminución del 23% en cuanto a valores exportados, con relación al año anterior. China es el segundo socio comercial en importaciones para los productos exportados por Colombia mostrando un incremento del 13% en valores con relación al año inmediatamente anterior y un aumento del 36% en valores en los últimos cuatro años. Los países sur

americanos presentan gran actividad comercial con Colombia, y en los primeros veinte lugares encontramos a cinco de ellos perfilándolos como mercados atractivos para el producto café tostado y molido sin descafeinar.

5.3.2 Exportaciones Colombianas de Café Tostado hacia el mundo. En el siguiente cuadro encontramos información importante sobre las exportaciones Colombianas al mundo del producto con posición arancelaria 0901212000 (incluso café tostado sin descafeinar molido) en el cual se observa el top 10 de principales destino de exportación, durante los tres últimos años y su comportamiento.

Cuadro 9. Exportaciones Colombianas de café tostado sin descafeinar molido (Valores en miles de USD).

PAIS	2012	2013	2014
Estados Unidos	35.647,31	29.308,99	32.461,09
Chile	1.226,13	1.180,55	1.520,12
Ecuador	1.321,27	1.211,67	1.217,79
Perú	147,33	566,64	576,61
Panamá	160,51	188,56	431,44
El Salvador	91,77	201,76	362,78
Zona Franca Bogotá	194,45	124,94	294,66
China	239,5	117,65	291,36
Corea (Sur). Rep. De	26,31	229,65	181,47
Bolivia	15,31	32,53	129,31
Otros	2.438,29	2.230,04	1.200,49
TOTAL	41.508,18	35.392,98	38.667,11

Fuente: CIM-UDENAR, Pasto. 2015. datos obtenidos y analizados de la página: <http://www.colombiatrade.com.co/herramientas/identificador-oportunidades>

Con esta información podremos identificar aspectos clave de las exportaciones colombianas, para el producto seleccionado, observando que estados unidos, Chile, Ecuador y Perú se encuentran en los primeros cuatro lugares, notándose que en los últimos años estados unidos redujo sus exportaciones en un 8.9% con respecto al año 2012 mientras que Chile incrementó sus exportaciones en un 23% con respecto a este mismo año. Perú aumentó sus exportaciones, pero con niveles bajos en cuanto a valores en miles de dólares. En este top 10 se ubican dos países asiáticos China y Corea del Sur presentando gran dinamismo en sus importaciones para este producto exportado por Colombia sobre todo en los años 2013 y 2014, revelando un gran incremento en sus valores.

De igual manera es muy significativo tener en cuenta los países que tienen mayores índices de importaciones de café tostado y molido sin descafeinar a nivel mundial representados en el siguiente cuadro.

5.3.3 Principales Países Importadores Café Tostado sin Descafeinar, durante los tres últimos años:

Cuadro 10. Principales países consumidores de café tostado y molido sin descafeinar del Mundo en los tres últimos años.

Nota: Los valores se encuentran en miles de dólares.

País	2012	2013	2014
Francia	841.852,53	1.149.364,84	1.309.776,47
Alemania	394.954,18	709.190,62	686.630,13
Canadá	422.027,43	619.398,88	685.500,98
Estados Unidos	422.811,22	625.939,38	633.514,34
Países Bajos	330.211,92	470.188,22	479.119,28
Austria	277.258,59	372.132,47	344.553,25
Reino Unido	248.249,08	268.466,67	264.514,33
Polonia	142.745,91	199.868,71	214.377,16
Bélgica	152.852,31	203.380,57	196.397,77
Italia	111.286,73	130.470,72	186.005,26
Otros	1.602.538,86	2.253.091,71	2.466.820,26
TOTAL	4.946.788,76	7.001.492,78	7.467.209,21

Fuente: CIM-UDENAR, Pasto. 2015. datos obtenidos y analizados de la página: <http://www.colombiade.com.co/herramientas/identificador-oportunidades>

En cuanto a los países que más importan este producto encontramos a Francia; Alemania, Canadá y Estados Unidos en su respectivo orden según importaciones en miles de dólares, notándose un incremento en sus cifras año tras año de Francia incrementando su valor en un 14% con respecto al año anterior, perfilando a Francia como un mercado atractivo para aumentar la participación de las exportaciones colombianas para este producto. Alemania en el último año muestra una disminución del 3,18% con respecto al año inmediatamente anterior. Estados Unidos presenta un aumento del 1,21% en el año 2014 con respecto al año 2013. El mundo ha incrementado sus importaciones en el último año en un 6,65% observándose que el consumo de café tostado y molido presenta una tendencia creciente.

5.3.4 Principales importadores e indicadores comerciales de café tostado en el 2014. También es sustancial conocer algunos indicadores comerciales en cuanto al consumo de café en el año 2014 a nivel mundial, y despejar algunas dudas sobre quiénes son los principales clientes de este producto.

Cuadro 11. Lista de los Países Importadores Para Café Tostado sin Descafeinar 090121

Importadores	Indicadores comerciales							Arancel equivalente ad valorem aplicado por el país (%)
	Valor importada en 2014 (miles de USD)	Cantidad importada en 2014	Unidad de cantidad	Valor unitario (USD/unidad)	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2010-2014 (%)	Tasa de crecimiento anual en cantidad entre 2010-2014 (%)	Participación en las importaciones mundiales (%)	
Mundo	8866737	912187	Toneladas	9720	11	17	100	
1. Francia	1761229	111825	Toneladas	15750	20	4	19,9	2
2. Alemania	776760	78281	Toneladas	9923	8	4	8,8	2
3. Canadá	615299	77831	Toneladas	7906	8	1	6,9	0
4. Estados Unidos de América	607334	61854	Toneladas	9819	7	6	6,8	0
5. Austria	407698	47068	Toneladas	8662	8	11	4,6	2
6. Países Bajos (Holanda)	401184	46470	Toneladas	8633	1	-2	4,5	2
7. Reino Unido	296346	28502	Toneladas	10397	1	-5	3,3	2
8. España	265516	22339	Toneladas	11886	32	13	3	2
9. Bélgica	218176	19660	Toneladas	11097	8	1	2,5	2
10. Italia	206052	11188	Toneladas	18417	9	-1	2,3	2
11. Australia	204490	15280	Toneladas	13383	37	41	2,3	0
12. República Checa	199270	30992	Toneladas	6430	17	9	2,2	2
13. Polonia	191752	34308	Toneladas	5589	7	3	2,2	2
14. Eslovaquia	185852	37498	Toneladas	4956	10	14	2,1	2
15. Federación de Rusia	175798	18749	Toneladas	9376	16	11	2	7,1
16. Suecia	137810	13305	Toneladas	10358	18	7	1,6	2
17. Rumania	137170	23199	Toneladas	5913	13	11	1,5	2
24. Corea, República de	95548	6987	Toneladas	13675	13	11	1,1	7,8
52. Chile	12452	1226	Toneladas	10157	8	4	0,1	4,7
86. Perú	2163	165	Toneladas	13109	39	33	0	8,2

Fuente: CIM-UDENAR, Pasto. 2015. datos obtenidos y analizados de la página: <http://www.trademap.org>

En esta grafica se representa todos los principales países importadores del mundo de este producto ,indicadores de desempeño de demanda internacional, sus flujos comerciales. Podemos identificar, que Francia es el mayor consumidor de este producto pero además aplica un arancel del 2% para el ingreso del mismo, Canadá y estados unidos aplican un arancel 0% para sus socios comerciales, mientras que corea del sur se ubica en el puesto 24 de 208 países consumidores de este producto aplicando un arancel del 7,8% , chile ubicado en el puesto 52 con arancel del 4,7% y Perú en el puesto 86 con arancel 8,2 % estos últimos tres países que presenta la gráfica muestran una considerable tasa de crecimiento en cuanto a cantidad y Francia una de las más altas tasas de crecimiento en cuanto a valores.

5.3.5 Países Exportadores de Café Tostado sin Descafeinar en el 2014. En el proceso de investigación de mercados se hace necesario conocer que países son los mayores proveedores de café tostado y molido sin descafeinar a nivel mundial, y así determinar quién es la competencia y como se puede diferenciar nuestro producto de la de ellos. A continuación se muestra una lista de estos países con algunos indicadores comerciales del producto.

Cuadro 12. Lista de los Países Exportadores para el producto seleccionado en el 2014 Café, Tostado sin Descafeinar(090121)

Exportadores	Valor exportada en 2014 (miles de USD)	Cantidad exportada en 2014	Unidad de cantidad	Valor unitario (USD/unidad)	Tasa de crecimiento o anual en valor entre 2010-2014 (%)	Tasa de crecimiento anual en cantidad entre 2010-2014 (%)	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2013-2014 (%)	Participación en las exportaciones mundiales (%)
Mundo	9.596.276	993.323	Toneladas	9.661	12	7	9	100
Suiza	2.002.428	51.607	Toneladas	38.801	16	14	1	20,9
Italia	1.422.575	162.046	Toneladas	8.779	11	10	7	14,8
Alemania	1.255.683	202.162	Toneladas	6.211	8	6	11	13,1
Estados Unidos de América	740.854	94.267	Toneladas	7.859	6	0	-4	7,7
Francia	702.826	23.300	Toneladas	30.164	31	11	8	7,3
Bélgica	457.759	54.790	Toneladas	8.355	3	-1	41	4,8
Países Bajos	433.360	63.895	Toneladas	6.782	9	11	35	4,5
Polonia	376.278	60.436	Toneladas	6.226	15	10	30	3,9
Canadá	348.562	34.149	Toneladas	10.207	9	8	-2	3,6
Reino Unido	341.802	20.701	Toneladas	16.511	28	14	16	3,6
República Checa	175.542	25.587	Toneladas	6.861	17	14	94	1,8
Suecia	159.786	23.148	Toneladas	6.903	5	0	-2	1,7

Fuente: CIM-UDENAR, Pasto.2015. datos obtenidos y analizados de la página: <http://www.trademap.org>

A nivel mundial Suiza con una participación del 20,9% de las exportaciones totales de café tostado y molido se encuentra en el primer lugar, si hacemos referencia a valores en miles de dólares, con 51.607 toneladas y un valor unitario de USD\$38.801. Seguido por Italia con una participación del 14,8% del total de las exportaciones en valores, en cantidad presenta un total de 162.046 mil toneladas triplicando a Suiza y en valor unitario de USD\$8,779 dólares, valor cuatro veces menor que el de Suiza. En el tercer lugar esta Alemania con una participación del 13,1% en valores, en cantidad 202.162 mil toneladas, en valor unitario de USD\$ 6,211dolares, con características similares a las de Italia y en cuarto lugar esta Estados Unidos con una participación del 7,7% del total de las exportaciones mundiales. Si bien estos países no son productores de café, si son reconocidos comercializadores del producto procesado.

5.4 SELECCIÓN PAÍS DE DESTINO

Con el objetivo de desarrollar un proceso exportador de café especial 100% suave colombiano origen Nariño , fue necesario seleccionar metodológicamente el país destino donde se comercializará el producto.

Para este fin se preseleccionaron países potenciales teniendo en cuenta variables favorables para el mercado del café en los últimos años. En primer lugar se eligió a Estados Unidos que es el mayor socio comercial de Colombia, además es el principal mercado de las exportaciones realizadas por Colombia del producto con posición arancelaria 0901212000 (incluso café tostado sin descafeinar molido), luego se eligió a Francia que es el mayor importador de este producto en el mundo, seguidamente se seleccionó un país del continente asiático que presente indicadores prósperos en su economía y excelentes calidades de vida como Corea, asimismo se preseleccionaron dos países latinoamericanos por su cercanía geografía, cultural y algunos factores que se consideran importantes para llevar acabo la exportación de café tostado y molido desde Colombia .

Para establecer el mercado objetivo, alternativo y contingente utilizaremos un modelo de priorización de mercados establecido por Procolombia en donde a través de una matriz de comparación se evalúan diferentes factores que afectan el desarrollo de un negocio en los mercados internacionales. Esta metodología permite:

- comparar la información para tomar decisiones.
- Aclarar el panorama (amenazas/oportunidades) en los mercados
- Establecer el potencial del mercado
- Dar una calificación objetiva a cada mercado para canalizar los esfuerzos de mercado.

Aunque esta metodología no es la única herramienta para determinar la potencialidad de los mercados, si es una de la más prácticas y eficientes.

5.4.1 Matriz de Preselección de Mercado. Para el desarrollo de la matriz de preselección de mercados se tomaron 5 países con criterios y variables como, importaciones del país seleccionado del mundo en el último año, sus principales proveedores, exportaciones colombianas a país seleccionado, arancel general, arancel para Colombia, normas técnicas, logística.

Para la calificación de cada una de las variables se darán puntajes donde 1 es el más bajo y 5 el más alto. Con ponderados ya explícitos por la matriz. Una de las variables más importante es la accesibilidad o normas técnicas un mayor ponderación la cual va a determinar la verdadera pontenciabilidad del país. A continuación se presenta el desarrollo de la matriz.

Cuadro 13. Matriz de Preselección de Mercados

VARIABLES	P	PERU	C	R	COREA REPUBLICADE	C	R
IMPORTACIONES 2014 DEL PAÍS SELECCIONADO DEL MUNDO (US\$ FOB MILES)	10%	2.163	1	0,1	95.548	2	0,2
PRINCIPAL PROVEEDOR	20%	ESTADOS UNIDOS DE AMERICA 40.9 % ITALIA 38.1% COLOMBIA 19.2%	2	0,4	ESTADOS UNIDOS DE AMERICA 36.5 % ITALIA 20.3 MALASIA 14.3%	1	0,2
EXPORTACIONES 2014 COLOMBIANAS A PAIS SELECCIONADO (US\$ FOB)	10%	577	2	0,2	181	2	0,2
ARANCEL GENERAL	10%	6%	2	0,2	8%	1	0,1
ARANCEL PARA COLOMBIA		0%			8%		
NORMAS TÉCNICAS	40%	http://www.sunat.gob.pe/	1	0,4	Estandares globales	1	0,4
		Comunidad Andina de Naciones			Ministerio de alimentos, agricultura, silvicultura y pesca		
		Sistema Andino de Sanidad Agropecuaria			Servicio de aduanas de Corea del Sur		
		Servicio Nacional de Sanidad Agraria			Ministerio de asuntos exteriores y comercio		
		Sistema Andino de Sanidad Agropecuaria					
LOGISTICA	10%	CONECTIVIDAD AEREA CONECTIVIDAD MARITIMA	2	0,2	CONECTIVIDAD AEREA CONECTIVIDAD MARITIMA	1	0,1
	100%			1,5			1,2

VARIABLES	P	ESTADOS UNIDOS	C	R	FRANCIA	C	R	CHILE	C	R
IMPORTACIONES 2014 DEL PAÍS SELECCIONADO DEL MUNDO (US\$ FOB MILES)	10%	597.283	1	0,1	1.761.229	2	0,2	12.452	1	0,1
PRINCIPAL PROVEEDOR	20%	CANADA 57,5% ITALIA 11,8% SUIZA 8,1%	2	0,4	SUIZA 62,8% BELGICA 9,4% ITALIA 8,2%	1	0,2	ITALIA 36,5% COLOMBIA 12,7% REINO UNIDO 12,7%	3	0,6
EXPORTACIONES 2014 COLOMBIANAS A PAÍS SELECCIONADO (US\$ FOB)	10%	33.658 con 5,6%	3	0,3	832 con 0,01%	1	0,1	1.583	1	0,1
ARANCEL GENERAL	10%	0%	2	0,2	0%	2	0,2	0,0%	1	0,1
ARANCEL PARA COLOMBIA		0%			0%					
NORMAS TÉCNICAS	40%	http://www.registrarcorp.com/	1	0,4	Control de los contaminantes alimenticios en alimentos	2	0,8	Ministerio de Agricultura de Chile	2	0,8
		United States Department of Agriculture			Control de los residuos de plaguicidas en productos alimenticios de origen vegetal y animal			http://historico.sag.gob.cl		
		Agricultural Marketing Service			Control sanitario de los productos alimenticios de origen no animal			http://defensa.sag.gob.cl/req		
					Etiquetado de productos alimenticios			http://www.sag.gob.cl/OpenN		
		The U.S. Food and Drug Administration			Trazabilidad, cumplimiento y responsabilidad en los alimentos y los piensos					
					Voluntario - Productos de producción ecológica					
LOGISTICA	10%	CONECTIVIDAD AEREA CONECTIVIDAD MARITIMA	2	0,2	CONECTIVIDAD AEREA CONECTIVIDAD MARITIMA	1	0,1	CONECTIVIDAD AEREA CONECTIVIDAD MARITIMA	2	0,2
	100%			1,6			1,6			1,9

Fuente: CIM-UDENAR, Pasto. 2015. datos obtenidos y analizados de las páginas: <http://www.trademap.org>, www.macma.org, www.procolombia.com.co

Las normas técnicas es uno de los factores más importantes en el análisis del ingreso y cumplimiento de requisitos de un producto a un país. En este caso examinamos que las mayores exigencias de entrada para productos agroindustriales las presentan Estados Unidos, Corea Republica de y Perú. Chile y Francia son más accesibles en este factor. Otro elemento notable es la participación de Colombia en sus exportaciones de este producto con gran actividad comercial con Estados Unidos, Chile y Perú. En cuanto aranceles, Perú y

corea republica de son los únicos de este grupo que presentan barreras.

En cuanto a los potenciales competidores encontramos que entre los principales proveedores se encuentran Estados Unidos con una participación del 40% en Perú y corea republica de, Italia es otro competidor fuerte con participación alta en Perú y en Chile con aproximadamente el 40% en ambos; además de tener participación en los demás países objeto de estudio aproximadamente del 10%. Otro actor de gran importancia es Suiza con una participación superior al 60% en Francia, consecuencia de su cercanía geográfica y las condiciones de acceso favorables de la zona euro.

Es importante destacar que Colombia tiene participación en Perú del 20% y en Chile del 13%, lo cual es un aspecto favorable a tener en cuenta en el proceso de selección.

Realizada la evaluación correspondiente, el país con mayor puntaje promedio es Chile, que obtuvo una calificación de 1,9 sobre 5, seguido por Francia y Estados Unidos con un puntaje promedio de 1,6 sobre 5 cada uno. Para el propósito de este trabajo, el mercado objetivo es Chile, mercado alterno Estados Unidos y el mercado contingente Francia. Para el mercado objetivo se realizará un análisis de variables macro y de la industria del café en ese país para poder determinar de mejor manera un plan estratégico de exportación de café.

5.5 MERCADO OBJETIVO SELECCIONADO CHILE

5.5.1 Ficha País:

- **Nombre oficial:** República de Chile
- **Superficie:** 756.945 km²
- **Límites geográficos:** Chile tiene una extensión de Norte a sur de 4.270 Km. Su superficie total incluye la Isla Sala y Gómez, Isla de Pascua (en la Polinesia) y Archipiélago de Juan Fernández. Debido a su presencia en Sudamérica, Oceanía y la Antártida, Chile se considera como un país tricontinental. El país limita al Norte con Perú, al Este con Bolivia y Argentina, al Oeste con el Océano Pacífico
- **Población:** Según estimaciones del Instituto Nacional de Estadísticas (INE), Chile tiene una población de 17.819.054 habitantes en 2014. Para 2015, estima una población de 18.006.407 habitantes.

- **Capital:** Santiago de Chile
- **Idioma:** español
- **Moneda:** peso chileno. 1 euro = 711 pesos / 1 dólar = 648 pesos
- **Religión:** el catolicismo es la religión predominante en Chile. De un total de 11.226.309 chilenos de 15 años o más, 7.853.428 se declararon católicos, equivalentes al 69,95%. En tanto, el 15,14% se declaró evangélico y el 1,06% como testigo de Jehová.
- **Forma de Estado:** como lo consagra la Constitución Política de 1980 (artículo 3), Chile es un Estado unitario, con un territorio dividido en regiones. Chile es una república democrática (artículo 4). La soberanía reside esencialmente en la Nación. Su ejercicio se realiza por el pueblo a través del plebiscito y de elecciones periódicas (artículo 5). El gobierno y la administración del Estado corresponden al Presidente de la República, que es el Jefe del Estado (artículo 24).
- **Espanoles inscritos en el Consulado General de España en Chile a 30 de junio de 2015:** 62.864 inscritos como residentes (de los cuales únicamente el 17% es nacido en España, tratándose el 83% restante de dobles nacionales).
- **Renta per cápita:** Chile tuvo en 2014 el mayor PIB per cápita de la región, con US\$ 23.165 medido en paridad de poder de compra (PPP). Para 2015, se estima que alcanzará los US\$ 24.170. En 1980 apenas alcanzaba los 3.500 dólares.
- **Coeficiente de Gini:** Chile es el país de la OCDE con mayor desigualdad de ingresos (coeficiente de Gini de 0.52), mucho mayor que el promedio de la OCDE de 0.31.
- **Esperanza de vida / IDH:** Entre 1980 y 2014, la esperanza de vida en el país ha crecido 10 años (78.8 años, muy cercana al promedio de la OCDE que es de 79.3 años).
- **Tasa de natalidad:** 14,33 nacimientos/1.000 habitantes.
- **Tasa de fertilidad:** 1,88 infantes nacidos/mujer.
- **Indicadores Económicos de Chile:**³⁰

³⁰ REPUBLICA DE CHILE. [en línea] [citado 2015-04-22] Disponible en internet: www.exteriores.gob.es/documents/fichaspais/chile_ficha%20pais.pdf

Tras años de crecimiento superior al 5%, llegando a alcanzar el 6% en 2011, la economía vive una desaceleración que ha llevado a cifras de crecimiento del 1,9% en 2014 y con previsiones del 2,3% para 2015 y del 3% en 2016.

La inflación anual continúa por encima del 4% y la actividad y la demanda siguen creciendo a un ritmo moderado. En lo externo, el panorama de crecimiento global tampoco mostró cambios mayores, destacando el inicio del año más débil en EE.UU. y la consolidación de mejores perspectivas en Europa.

Cuadro 14. Indicadores Económicos de Chile

	2013	2014	2015
PIB (Millones \$ a precios corrientes)	268.413	263.452	255.282 (marzo)
Inflación media anual (%)	2,2	4	4,3 (abril)
Desempleo sobre población activa	5,7	6,1	6,6 (mayo)
Tasa de interés de política monetaria	4,5	3	3 (junio)
PIB por habitante en PPP	19.067	23.165	24.170 (junio)
Crecimiento del PIB	4,1	1,9	1,8 (junio)

DATOS IMPORTACIONES EN CHILE EN M USD FOB)					
	2011	2012	2013	2014	2015*
China	12.650	14.432	15.632	15.104	3.793
Estados Unidos	15.094	18.578	16.061	14.283	3.009
Japón	2.930	2.596	2.478	2.361	441
Corea del Sur	2.724	2.604	2.767	2.306	496
Brasil	6.224	5.186	5.109	5.673	1.120
Canadá	917	1.032	1.543	1.271	186
México	2.522	2.608	2.538	2.446	482
Argentina	4.742	5.283	3.933	2.914	652
UNIÓN EUROPEA	10.350	10.633	13.000	10.403	2.187

Fuente: CIM-FACEA-UDENAR. Pasto, Noviembre de 2015. datos obtenidos de la pagina www.exteriores.gob.es/documents/fichaspais/chile_ficha%20pais.pdf

En cuanto a las importaciones, en 2015 las compras de bienes intermedios explicaron el 55% de las importaciones totales, con una disminución de 15,2% respecto a enero-junio 2014. Las importaciones de bienes energéticos cayeron en 37,9% durante el periodo, con una importante baja de 50,7% en las compras de petróleo. En tanto, las importaciones de bienes de consumo (29% del total) se contrajeron en 11,6%, mientras las compras de bienes de capital (17% del total) disminuyeron 12,7%.

5.5.2 Industria del Café en Chile. La industria del café en Chile se puede considerar como poco desarrollada con respecto a los países consumidores, sin embargo, durante los últimos años se ha evidenciado que la cultura cafetera se está introduciendo con mucha fuerza al mercado chileno.

En Chile el consumo de café es más apetecido en los meses de otoño e invierno, sin embargo, la aparición de nuevas recetas que incluyen café helado han hecho que en las épocas de más calor, también se consuma café.

Dentro del consumo de café soluble o instantáneo, la empresa Líder es Nestlé, con su marca NESCAFÉ, quien en 2011, tuvo una participación de mercado de 70%, en segundo lugar y muy por debajo está la empresa chilena Tres Montes Luccetti, con su marca MONTERREY con un 14% de participación y en tercer lugar, con una participación muy pequeña esta café DOLCA, con un 3%. Dentro del segmento del café tostado y molido, los líderes nacionales, son café HAITI y café CARIBE que fueron los pioneros dentro de este segmento a nivel nacional y actualmente entre los dos abarcan más del 60% del mercado, aunque el producto que ofrecen no es de buena calidad y por lo tanto no goza de un buen prestigio por sus mezclas y la materia prima utilizada.

“Otro actor nacional dentro de este segmento es café aroma, aunque su participación de mercado no es muy representativa. Otras marcas internacionales de café tostado de calidad superior (Illy, Juan Valdez, entre otras) representan en total el 7% del mercado”.³¹

³¹ EURO MONITOR INTERNACIONAL, Coffe in Chile. [en línea] [citado 2015-04-22] Disponible en internet: www.euromonitor.com/

Cuadro 15. Participación del Mercados de Ventas al por Menor de Café % por Marca

MARCA	EMPRESA	2008	2009	2010	2011
Nescafé	Nestlé Chile SA	72.5	71.8	69.9	68.8
Monterrey	Tresmontes Lucchetti SA	12.6	11.7	12.2	13.5
Dolca	Nestlé Chile SA	4.9	4.4	3.6	3.1
Café Gold	Tresmontes Lucchetti SA	2.1	2.0	2.0	2.1
Nescafé Dolce Gusto	Nestlé Chile SA	-	-	1.2	1.3
Jumbo	Cencosud SA	1.2	1.3	1.2	1.2
Líder	D&S SA	0.9	0.9	0.9	1.0
Cruzeiro	Procesadora de Alimentos CA	0.6	1.0	0.9	1.0
Haití	Café Haití Ahumada Ltda.	0.8	0.8	0.8	0.7
Colcafé	Comercial FH Engel SA	0.4	0.5	0.5	0.6
Tempo	Tresmontes Lucchetti SA	1.0	0.9	0.8	0.6
Nesspreso	Nestlé Chile SA	-	-	0.1	0.3
Copacabana	ICBA SA	0.3	0.3	0.3	0.3
Caribe	Comercial Caribe Ltda.	0.3	0.3	0.3	0.2
Juan Valdez	Procafecol Chile SA	0.0	0.0	0.1	0.2
Iperespreso	Asesorías e Inversiones Santa Victoria Ltda.	-	-	0.2	0.1
Melitta	Melitta	0.0	0.0	0.0	0.0
Otras marcas Privadas		0.3	0.3	0.4	0.4
Otros		2.1	3.7	4.6	4.4

Fuente: EUROMONITOR INTRENACIONAL. Coffe in Chile, Abril 2012

Durante el 2011, las ventas en volumen del café en general (instantáneo y tostado) aumentaron en 8% aprox., con respecto al año inmediatamente anterior. El café tostado (molido y grano) registró un crecimiento en volumen de ventas del 11%. Las ventas en volumen de café instantáneo aumentaron un 8% con respecto al año anterior.³² A continuación se presenta una tabla que muestra la evolución de las ventas en volumen de café en Chile durante los últimos el periodo 2006 a 2011:

Cuadro 16. “Ventas al por Menor de Café por Categoría” VOLUMEN 2006 – 2011

TONELADAS						
CATEGORIA	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Café tostado	158.7	171.4	173.3	191.7	239.3	263.2
Café tostado en grano	24.3	24.9	25.4	26.0	26.6	28.1
Café tostado molido	134.4	146.5	147.9	165.7	212.6	235.1
Café Instantáneo	4931.6	5089.3	5109.1	5451.4	5691.2	6158.9
Instantáneo Estándar	4687.8	4833.1	4842.8	5167.2	5389.4	5820.6
Instantáneo Decaff.	243.8	256.2	266.4	284.2	301.8	338.4
CAFE TOTAL	5090.3	5260.6	5284	5643.1	5930.5	6422.1

Fuente: Euromonitor Internacional. Coffee in Chile. Abril 2012

³² Ibíd.

Como se puede concluir a partir de los datos suministrados en la tabla anterior, el café tostado ha aumentado su popularidad en el mercado chileno, hoy en día es posible encontrar en una mayor variedad de este tipo de productos y de máquinas para preparar café en casa accesibles al consumidor final. Dentro de los productos que se destacan en esta categoría están los descafeinados.

5.5.3 Demanda de Café Tostado y Molido en Chile. Hasta hace pocos años, el consumo de café en Chile casi se limitaba al instantáneo, que dominaba el 98% del mercado. Solo dos de cada 100 chilenos tomaba café en grano o molido, pero esa tendencia comenzó a cambiar con el desarrollo económico del país, cuyo Producto Interno Bruto (PIB) se triplicó en la última década y ese indicador se tradujo en mejores condiciones de vida para la gran mayoría de la población. La pobreza solo llega al 11% de los hogares chilenos y el ingreso per cápita anualizado alcanza USD17.974, según el Fondo Monetario Internacional (FMI).

“Chile, un país que no produce café, pero en el año 2013 consumió 5.186 toneladas del grano y cada chileno bebió 202 tazas de café, un 21,6% más que en el 2009, según cifras de Euromonitor y Nielsen. El gasto en café de los chilenos ascendió a USD11.10 per cápita en el 2012, mientras que en Colombia llegó a USD15.00 y a USD27.00 en Brasil, países productores del grano.”³³

Chile tiene un mercado de 16,5 millones de consumidores con el más alto poder adquisitivo de la región. Es la quinta economía latinoamericana y la más estable, con un crecimiento anual promedio del 5,8% entre el 2010 y el 2012, y una proyección de 5% para este año, lo cual crea un entorno muy propicio para el crecimiento del mercado gourmet y el café Premium

“En términos comerciales, el 45% del volumen total de café que se vende en Chile, se comercializa en supermercados grandes, 43% en supermercados pequeños y 11% en canales tradicionales. Aunque en estos canales el café tostado ha ganado mayor popularidad, el tipo de café que más se comercializa y consume en Chile es el café instantáneo”.³⁴

5.5.4 Oferta de Café Tostado y Molido en Chile. Como se mencionó anteriormente, la oferta de café tostado y molido en Chile es limitada, sin embargo es posible encontrar marcas internacionales reconocidas como Juan Valdez,

³³ CONSUME CADA VEZ MA Y MEJOR CAFÉ. [en línea] [citado 2015-04-22] Disponible en internet: <http://legiscomexoficial.blogspot.com/2013/04/chile-consume-cada-vez-mas-y-mejor-cafe.html>

³⁴ SOLUCIONES TECNOLOGICAS. [en línea] [citado 2015-04-22] Disponible en internet: www.estrategia.cl/detalle_cifras.php?cod=5067

Starbucks, Illy, quienes aparte de tener sus tiendas de café, ofrecen variedades de café empacado en diferentes presentaciones y de variadas denominaciones.

“Por otra parte existen marcas nacionales, que ofrecen su producto generalmente en los supermercados, pero la calidad del mismo es de niveles bajos, haciendo que no gocen de un buen prestigio estas marcas abarcan más del 60% del mercado, y son Haití, Caribe, Aroma, Gold, entre otros. En las tiendas especializadas, tiendas gourmet y orgánicas, es posible encontrar varias marcas de cafés tostado de calidad superior Illy, Juan Valdez, entre otras, representan en total el 7% del mercado nacional³⁵. A continuación se presenta una tabla con algunas marcas de referencia y los precios equivalentes a libra de 500 gramos.

Cuadro 17. Relación Precio-Procedencia

(País Objetivo)

MARCA	PAIS DE PROCEDENCIA	PRECIO (USD)
CAFÉ HAITÍ (250 gramos)	Chile	8.34
CAFÉ CARIBE (250 gramos)	Chile	8
Gold café (250 gramos)	Costa rica	10
Café Britt (300 gramos)	Costa rica	21.2
Café Juan Valdez (250 gramos)	Colombia	25
Café Oma (250 gramos)	Colombia	16.8
Café Illy (500 gramos)	Italia	28,5 – 40
Café matiz (250 gramos)	Colombia	18

Fuente: Supermercados jumbo y líder en línea

Como se puede observar en el cuadro anterior los precios pueden variar dependiendo de su calidad y origen. Las marcas de café Haití y Caribe son las más económicas, de origen comercial chileno, el café Gold presenta un precio y calidad similar a las anteriores marcas pero su origen es Costarricense, estos Cafés tienen gran participación en el mercado chileno. Entre los Cafés de un nivel medio en cuanto a calidad y precio tenemos Café Matiz y Café Oma de origen colombiano. Ya posicionados como Cafés de alta calidad hallamos a Café Juan Valdez de Colombia, Café Britt de Costa rica y Café Illy de Italia.

³⁵ EUROMONITOR. [en línea] [citado 2015-04-22] Disponible en internet: <http://www.euromonitor.com/coffee-in-chile/report>

5.5.5 Amenaza de Sustitutos. Dentro del sector de bebidas calientes los principales sustitutos del café, son el té y el chocolate. A pesar de que en el segmento de bebidas calientes, el líder en Chile es el café, el consumo del té también es muy representativo y ocupa el segundo lugar. En Chile se consumen 600 gramos per cápita de té al año, es el país más consumidor de esta bebida en Latinoamérica. Al igual que el café, las tendencias mundiales de consumo de té y que inciden en Chile, indican una alta “premiumisation” (trata de establecer la calidad y el carácter especial) del producto y el interés por conquistar nuevos segmentos cada vez más jóvenes, profesionales y que prefieran los té Premium. Sin embargo, la calificación para esta amenaza es MEDIA, debido principalmente a los gustos adquiridos y arraigados de los consumidores de cada una de estas bebidas, los consumidores habituales del café no van a dejar de consumirlo por una variación de precio, ni lo sustituirán por otras alternativas a no ser que sea por problemas de salud y lo mismo sucede con los bebedores habituales del té.

5.5.6 Canales de Distribución en Chile para este Producto. “Los canales de distribución que se usan en Chile para comercializar internamente este tipo de productos, se pueden agrupar en”³⁶:

- Supermercados y tiendas convencionales: además de la oferta regular de sus productos, algunos de estos supermercados y tiendas, especialmente los ubicados en los sectores de estratos socioeconómicos AB C 1, han comenzado a ofrecer productos orgánicos, en especial, vegetales, frutas, aceite de oliva, vinos y café procesado (instantáneo o tostado).
- Tiendas Especializadas: se trata de comercios organizados en los cuales se venden exclusivamente productos orgánicos, naturales o artesanales.
- Tiendas Gourmet: este tipo de establecimientos venden productos que se califican como finos o lujosos, con unos empaques llamativos o con características diferenciadoras. Los productos denominados “gourmet”, con productos elaborados con ingredientes seleccionados, usando buenas prácticas de higiene, manteniendo al máximo sus cualidad organolépticas, elaborados por expertos y están enfocados a las personas que sepan apreciar estas características y estén dispuestos a pagar un sobre precio.
- Ferias Locales: Espacios donde el productor puede ofrecer directamente sus productos, especialmente frutas y verduras.

³⁶ ODEPA. Oficina de Estudios y Políticas Agrarias. [en línea] [citado 2015-04-22] Disponible en internet: www.odepa.cl/

- Ventas por internet o por teléfono: oferta de productos orgánicos por medio de páginas web o vía telefónica de algunas de las tiendas especializadas.
- Entrega puerta a puerta: esta forma de distribución consiste en entregar directamente un pedido, estándar o según las necesidades del cliente.
- Restaurantes y Hoteles: Algunos de estos establecimientos están introduciendo los alimentos orgánicos dentro de sus opciones de menú
- personas de estratos socio económicos medio y alto AB C1.

A continuación se muestra un cuadro de las empresas importadoras de esta categoría bebidas y alimentos

Cuadro 18. Lista de las Empresas Importadoras en Chile para la Categoría de Productos Bebidas y Alimentos

CENCOSUD SUPERMERCADOS S A	187	5001 and more	Chile	SANTIAGO, XIII	http://www.cencosud.cl
NESTLE CHILE S.A.	48	5001 and more	Chile	SANTIAGO, XIII	http://www.nestle.cl
SUPERMERCADOS UNIMARC S.A.	70	1001-5000	Chile	SANTIAGO, XIII	http://www.unimarc.cl

Fuente: www.trademap.org

para lograr introducir el café al mercado chileno se hace necesario tener algún tipo de relación comercial con las empresas importadoras, entre la más destacadas tenemos a supermercados Unimarc en Chile (Líder). Supermercados Cencosud en Chile (Jumbo y Santa Isabel). Estas grandes superficies hacen que se facilite la comercialización del producto llegando a otros sectores del mercado del café en Chile. En el caso de Nestlé esta es una torrefactora mundial que comercializa el producto bajo su marca, de manera directa o utilizando intermediarios como mayoristas, tiendas especializadas, entre otros.

5.5.7 Acuerdos Comerciales. “Colombia y Chile tiene suscritos los siguientes acuerdos: el Acuerdo de Complementación Económica No. 24, el Acuerdo de Libre Comercio y el Acuerdo para la Promoción y Protección Recíproca de las Inversiones”.³⁷

³⁷ CONDICIONES DE ACCESO [en línea] [citado 2015-04-22] Disponible en internet: <http://www.colombiatrade.com.co/herramientas/condiciones-acceso>

A partir de mayo de 2009, se encuentra vigente el tratado de Libre Comercio entre Chile y Colombia, el cual agiliza los cronogramas de desgravación en materia arancelaria para productos, profundiza en aspectos relacionados con compras públicas, comercio de servicios e inversiones entre los países.

Las importaciones chilenas de café provenientes de Colombia, que incluyen extractos, esencias, concentrados y café tostado sin descafeinar, se encuentran liberalizadas, esto quiere decir que a 2013 el arancel efectivo para este tipo de productos es de 0%. Aparte del arancel no existen otros impuestos generales sobre las importaciones salvo el IVA que es de 19% actualmente para todos los productos importados.

El comportamiento de la Balanza Comercial entre Colombia Chile ha mejorado, impulsado en gran medida por la entrada en vigencia del Tratado de Libre Comercio. Las importaciones colombianas de productos no tradicionales tuvieron un incremento en 2010 de 43.5%

Se refleja un comportamiento comercial favorable desde la entrada en vigencia del acuerdo comercial con Chile, pasando de exportar USD 660 millones para el periodo comprendido entre el 8 de mayo de año 2009 y el 7 de mayo del año 2010, a exportar USD 1.242 millones para el periodo comprendido entre el 8 de mayo de 2012 al 7 de mayo del 2013, reflejando una variación del 88%.

5.5.8 Proceso de Importación o ingreso de productos a Chile. “La exportación de productos agrícolas a Chile, se debe iniciar por conocer y verificar las regulaciones para el producto que se desea exportar, las cuales son reguladas por el Servicio Agrícola y Ganadero (SAG), encargado de establecer las exigencias fitosanitarias para el ingreso de estos productos a Chile, dentro de los cuales se encuentra el café”³⁸.

Certificación de Destinación Aduanera (CDA): es el documento con el que se inicia un trámite de importación en el punto de ingreso. Es responsabilidad de los importadores o de los agentes de aduanas que los representen, declarar en este documento, de manera exacta y veraz, los productos que requieran para su ingreso al territorio nacional. La solicitud de autorización de importación de artículos reglamentados (planta, producto vegetal, organismos o materiales capaces de dispersar plaga; excepto material sujeto a cuarentena de post entrada y genéticamente modificado). Este formulario contiene datos básicos del

³⁸ SERVICIO AGRÍCOLA Y GANADERO. [en línea] [citado 2015-04-22] Disponible en internet: www.sag.cl

interesado en ingresar al mercado chileno y del producto, y se puede diligenciar de manera ágil.

Certificado Fitosanitario: es el documento oficial, emitido por la Organización Nacional de Protección Fitosanitaria (ONPF) del país de origen, que ampara un envío cuando corresponda. Este documento debe acreditar el cumplimiento de los requisitos fitosanitarios para el producto a importar.

Para agilizar el trámite documental ante el Servicio Nacional de Aduana, el importador o su representante podrán solicitar a la oficina del SAG del país de ingreso, la tramitación documental anticipada del producto presentando el CDA y la copia de los documentos que amparan el envío, la cual será calificada por un inspector del SAG. Una vez arribado el envío, los documentos, el producto, sus embalajes y material de acomodación, serán sometidos a una inspección por parte de los inspectores del SAG en el recinto primario del punto de ingreso autorizado u otras instalaciones que el SAG determine, según corresponda a la categoría de riesgo fitosanitario del producto.

5.5.9 Verificación documental:

- **Inspección Fitosanitaria o verificación del producto.** Al verificar la resolución 3589 de 2012³⁹, el producto que pretendemos ingresar al mercado chileno se encuentra definido en la Categoría 1, en donde se indica que son productos de origen vegetal procesados hasta el punto en que ya no son susceptibles de ser infestados por plagas, por lo que no requieren de certificación fitosanitaria para ingresar al país. Estos productos deberán ser presentados ante el SAG en el punto de ingreso sólo para verificar su proceso.
- Una vez culminado el proceso de importación, el SAG emite un Informe de Inspección de Productos Agropecuarios (IPA), el cual define la condición final del envío. En el caso de que el producto sea rechazado, deberá ser reembarcado o destruido a costo del importador.

“Adicionalmente se debe tener presente la normatividad que reglamenta las importaciones en Chile. Por medio de la Ley 20656 del 2 de febrero de 2013 se regulan las transacciones comerciales de productos agropecuarios”.⁴⁰ De igual manera, existe un documento acuerdo entre Colombia y Chile (colchl) que regula algunas normas de origen.

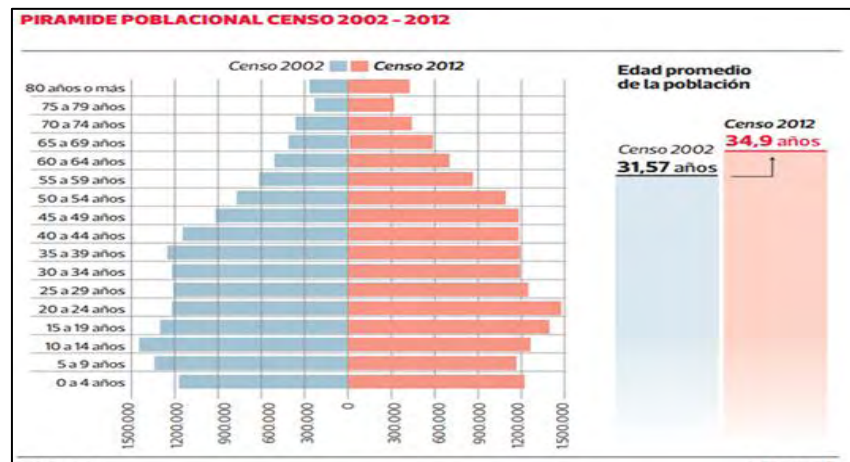
³⁹ PLAN EXPORTADOR DE CAFÉ ESPECIAL SUAVE COLOMBIANO TOSTADO Y MOLIDO A MERCADOS INTERNACIONALES. [en línea] [citado 2015-04-22] Disponible en internet: <http://coffeelands.crs.org/wp-content/uploads/2013/03/CRS-Coffeelands-El-Caf%C3%A9-Capital-Social-Estrat%C3%A9gico.pdf>.

⁴⁰ BIBLIOTECA DEL CONGRESO. [en línea] [citado 2015-04-22] Disponible en internet: <http://www.bcn.cl/>

5.6 ANÁLISIS DE LOS FACTORES DE ENTORNO GENERAL DE CHILE

5.6.1 Perfil de la Población. Conforme la población se hace de mayor edad y se invierten los porcentajes de población joven por gente de mayor edad (inversión del hongo demográfico) las tendencias de compra de productos y servicios se transforman e incluso las edades se replantean su diseño y buscan nuevas soluciones u ofertas habitacionales (departamentos más pequeños, diversas zonas periféricas en las ciudades. La demanda por productos se ha vuelto más amplia y sectores tradicionalmente no importantes se vuelven nichos de oportunidad para productos especializados.

Figura 1. Pirámide Poblacional Chile



Fuente. Instituto Nacional de Estadísticas Chile

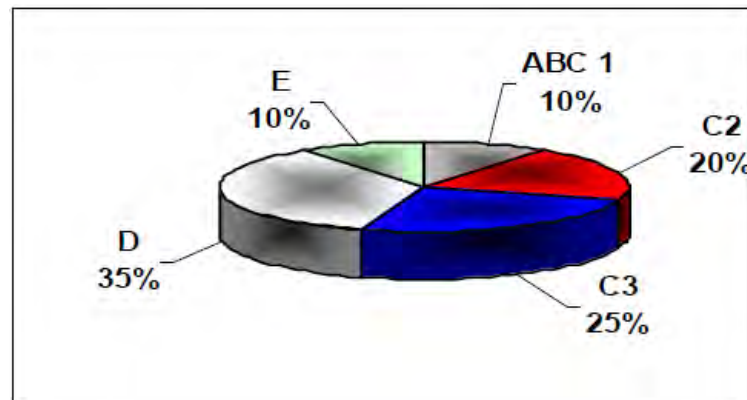
El INE (INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICAS) muestran un Chile que creció en 1.583.467 personas, donde el 44% de los hogares tiene internet y las mujeres pasaron a engrosar su participación en la economía, subiendo de un 34% a un 42% en 10 años. También dejó a la luz un país donde los solteros se imponen como la mayoría, con el 47%, y donde 34 mil personas admiten convivir con parejas del mismo sexo.

“El consumo de café tostado y molido o en grano en Chile, está asociado a los estratos socioeconómicos altos AB C1, que representan aproximadamente el 10% de la población de la región metropolitana”⁴¹. En la siguiente figura se muestra la

⁴¹ DESCRIPCION GESE CHILE. [en línea] [citado 2015-04-22] Disponible en internet: <http://www.anda.cl/estudios/textos/DescripcionGSEChile2008.pdf>

composición de estratos socioeconómicos en la región metropolitana (Santiago de Chile).

Figura 2. Composición de Estratos Socioeconómico en la Región Metropolitana



Fuente. IND

En el enfoque más reciente el AIM 2000-2008 considera el nivel socio económico como una variable latente o principal factor común a indicadores como el ingreso, nivel de educación, la ocupación y los bienes. Los ABC 1 son el 10% de la población chilena, se concentran geográficamente en la capital Santiago y comunas específicas. Son típicamente profesionales universitarios, con uno o dos vehículos de uso personal, salud privada, titulares de tarjetas débito y crédito, celulares postpago y acceso a la tecnología.

Los C2 y C3 suman el 45% de la población metropolitana, tienen múltiples ocupaciones y niveles educacionales. Pero la mayoría no es profesional universitario, usan salud pública y privada, tienen acceso parcial a los productos bancarios y al internet, tienen celular prepago y postpago.

“Los D y E suman el 45% de la población la mayoría son trabajadores no calificados u operarios, utilizan salud pública, celulares prepago, la mayoría no tiene vehículo de uso personal y bajo acceso bancario”.⁴²

5.6.2 Alza de uso de internet en hogares. Las cifras referidas al uso de internet y correo electrónico muestran un rápido crecimiento de la alfabetización digital. Eso, pues, del total de 15,4 millones de personas mayores de 15 años en el país, un 63% es capaz de buscar información en internet. Respecto del envío de correspondencia, la cifra se reduce levemente a 8,8 millones de personas o un

⁴² GRUPOS SOCIOECONOMICOS. [en línea] [citado 2015-04-22] Disponible en internet: http://www.aimchile.cl/wp-content/uploads/2011/12/Grupos_Socioeconomicos_AIM-2008.pdf

57,7% de la población objetiva.

En cuanto a la conectividad, mientras en 2002 sólo un 10% de los hogares tenía acceso a internet, la cifra se eleva hoy al 44,4%, es decir, casi la mitad de las viviendas.

La telefonía, en cambio, muestra una desaceleración: en el censo pasado, el 51,5% de las viviendas tenía teléfono y ahora, sólo el 40% de los hogares posee red fija.

5.6.3 Aspecto Político. Chile posee un sistema político republicano, democrático y representativo, con un gobierno de carácter presidencial. Tiene tres poderes estatales independientes: ejecutivo, legislativo y judicial.

A la cabeza del poder ejecutivo está el Presidente de la República, quien es elegido por voto popular, para un periodo de 4 años sin posibilidad de reelección. El poder legislativo está en manos del Congreso Nacional, es bicameral: Senado y Cámara de Representantes. Por su parte, el poder judicial quien tiene la responsabilidad de administrar la justicia es manejada por la Corte Suprema. La estabilidad democrática que ha alcanzado el país garantiza un ambiente seguro para hacer negocios.

5.6.4 Aspecto Legal. Debido a que el café es considerado un producto alimenticio de origen vegetal, las condiciones para el ingreso a Chile y su posterior comercialización están estipuladas y controladas por el SGA (Servicio Agrícola y Ganadero) del Ministerio de Agricultura y la Seremi de Salud

Las regulaciones pertinentes en el caso de productos alimenticios que ingresen a Chile con ánimo comercial, deben cumplir los requisitos administrativos, técnicos y sanitarios estipulados en el Reglamento Sanitario de los Alimentos (Decreto 977/96 Ministerio de Salud) y la Ley N° 18164/82 del Ministerio de Hacienda.

5.6.5 Ambiente Económico. Chile ha sido considerado por la revista FORBES, como el país de América Latina, más atractivo para hacer negocios, gracias a su alto nivel de comercio internacional, la fuerte reputación de sus instituciones financieras y sólidas instituciones políticas, entre otras.

En 2014 el LPI (Logistics Performance Index) del Banco Mundial, ubicó a Chile en la posición "ranking" 42, entre 150 países, con una calificación promedio de 3,26, descendiendo de esta manera 3 puestos con respecto al reporte anterior elaborado en el 2012.

5.6.6 PIB. En los últimos 5 años, Chile ha presentado un crecimiento en el PIB del 5 % en promedio. En 2013 el PIB fue de 4.2% presentando una reducción de 1.3 % con respecto a 2012 donde se registró un 5,5 % manteniéndose por encima del 5% desde el 2011⁴³, sin embargo para 2013 se mantiene el crecimiento de la producción que alcanzó los 277.2 millones de dólares lo que representa un PIB Per capita de 9728 USD/ hab. Para los siguientes 6 años se espera un crecimiento del PIB Per Cápita hasta 16.915 \$US/ha, lo que convertiría a Chile en el primer país latinoamericano en ser llamado “desarrollado”. Este indicador es importante ya que indica el nivel de bienestar material de una sociedad, si bien es un promedio sobre el total de habitantes del país, este valor para Chile implica un aumento en la disposición a gastar por parte de un grupo considerable de consumidores.

“Chile, lidera el PIB per cápita a nivel sudamericano, su PIB per cápita medido en paridad de compra de US\$ 14.992 al año 2012, esta tendencia seguirá hasta al menos el 2014, la economía chilena crecerá un 4,4% en 2012 y se proyecta un positivo 5,1% para 2013”.⁴⁴

5.6.7 Tasas de Inflación. “La inflación en Chile ha venido reduciendo desde 2008 cuando toco un techo de aproximadamente 7,093 %. Sin embargo, una característica distintiva del caso chileno es que el salario mínimo ha crecido en términos reales en forma sostenida por 22 años. A lo largo de este período, Chile presentó un importante crecimiento económico, sólo interrumpido por la crisis asiática y la crisis financiera en la Eurozona y USA. Por lo tanto, el buen desempeño de la economía ha llegado también a beneficiar a los asalariados de más bajos ingresos a través del ingreso mínimo. La inflación anual se situó por encima de las expectativas del Banco Central, que en el Informe de Política Monetaria (Ipom) del pasado diciembre preveía una tasa inflacionaria del 2,6 % en 2013, que se compara con el 1,5 % anotado el año anterior, pero inferior a las tasas del 2011 (4,4 %) y de 2010 (3 %). En todo caso, el 3,0 % se sitúa en el centro del rango inflacionario de entre un 2,0 % y un 4,0% establecido como política por el emisor para un horizonte de 24 meses y que, según el último IPOM, debería mantenerse estable hasta el final del actual horizonte de proyección, es decir hasta fines del 2015”⁴⁵

⁴³ PIB DE CHILE. [en línea] [citado 2015-10-24] Disponible en internet: <http://www.datosmacro.com/pib/chile>

⁴⁴ INDICADORES ECONOMICOS. [en línea] [citado 2015-10-24] Disponible en internet: <http://es.tradingeconomics.com/chile/forecast>

⁴⁵ LA INFLACION EN CHILE. [en línea] [citado 2015-10-24] Disponible en internet:

<http://www.eldinamo.cl/2014/01/08/ine-el-ipc-de-diciembre-llego-a-un-06-de-la-mano-del-transporte/>

5.6.8 Tendencias. El creciente desarrollo de una cultura de consumo de café entre los consumidores, que están cada vez más interesados en el mejor sabor y el café de mayor calidad, tiene el crecimiento del volumen algo lento pero impulsó el crecimiento de valor en Chile, lo que refleja la creciente preferencia por los productos más caros con un atractivo gastronómico para los consumidores. Esta tendencia está muy relacionado con el notable éxito de cafeterías especializadas en el país. Experiencias positivas de los consumidores en este tipo de establecimientos les animan a buscar productos de café que puede emular o incluso mejorar la experiencia del café en el país.

5.6.9 Panorama Competitivo. En 2014, Nestlé Chile siguió dominando el café, con un valor de la cuota de comercio minorista del 63% y las ventas de CLP98.6 millones. El liderazgo de Nestlé en el país se explica por la tradición y la reputación de su producto insignia de café, Nescafé, que es casi un sinónimo de café instantáneo entre los consumidores chilenos de larga data. Además, la compañía también promueve activamente sus productos a través de las actividades de marketing y sorteos y publicidad a través de los canales de televisión nacionales y vallas publicitarias de la ciudad. Por otra parte, el hecho de que Nescafé también ofrece una amplia gama de productos en diferentes formatos de envasado, incluyendo soluciones de café 3-en-1, significa que sus productos pueden ser dirigidos a una amplia gama de consumidores.

5.6.10 Perspectivas. “Se espera Café registrar una off-trade valor constante tasa compuesta anual del 7% y un volumen CAGR comercio minorista de 4% durante el período de pronóstico. A pesar de que se espera que el desarrollo de la economía chilena se ralentizará durante el período proyectado, las condiciones económicas generales positivos y estables seguirán impulsando a los consumidores a probar nuevas variedades y productos de mayor calidad. Por otra parte y estrechamente relacionado con el ritmo cada vez más frenético de la vida moderna entre los jóvenes adultos que trabajan, también se espera que el aumento del consumo de café para impactar el crecimiento como personas consideran que la bebida es una buena fuente de energía y están cambiando gradualmente hacia ella. Se espera que el Café registre mayores ventas de valor fuera de comercio que el té; por su parte el volumen de ventas se mantendrán bajos. El hecho de que un número cada vez mayor de los consumidores de todas las edades están gastando el tiempo de ocio en los cafés también ayudará a aumentar las ventas en los próximos años”⁴⁶.

⁴⁶ COFFE IN CHILE. [en línea] [citado 2015-10-24] Disponible en internet: <http://www.euromonitor.com/coffee-in-chile/report>

5.6.11 Cultura de Negocio en Chile. “Las relaciones personales son fundamentales para hacer negocios en Chile. La familia y la amistad tienen un gran rol, y es vital establecer una relación de confianza para lograr relaciones de negocios fructuosas. A los chilenos no les gusta sentirse apurados o presionados, y por ello las negociaciones suelen desarrollarse con más calma que en Europa o Norteamérica” ⁴⁷.

Los empresarios no hablan necesariamente inglés. Se aprecia que la otra persona pueda expresarse en español. Cuando uno conoce a alguien en Chile, se da la mano. Las mujeres a veces se dan una palmada en el antebrazo o el hombro, en vez de darse la mano. En una situación grupal, es mejor darle la mano a todas las personas presentes.

Es común que haya una conversación ligera antes de hablar de negocios. Se aprecia que haya una actitud de hombre/mujer de negocios con un poco de humor. No hay que sorprenderse si lo interrumpen: no es un gesto de mala educación, sino más bien una manera de mostrar interés y entusiasmo. Los sentimientos y emociones pesan en la negociación. Hay que estar dispuesto a hacer compromisos, porque esto muestra que se le da más importancia a la relación que a los aspectos financieros del acuerdo.

5.6.12 Perspectivas del Mercado de Café en Chile. “El impulso de las ventas de café en los próximos años va a continuar por la vía de los productos Premium y Gourmet. Esto significa que se espera que aumente el consumo de productos de mayor calidad y especiales, siempre y cuando el presupuesto lo permita”^{*}

- Al aumentar el conocimiento sobre el café y la popularidad que están adquiriendo los productos gourmet dentro del mercado chileno, se espera un número creciente de consumidores para este tipo de productos.
- Se espera que ingresen nuevas marcas internacionales de café de primera calidad a Chile, sin embargo, es probable que las empresas presentes actualmente amplíen su oferta de producto sobre todo en las líneas de café tostado.
- Los supermercados (Líder – Jumbo) introducirán e impulsarán el desarrollo productos con marca propia.

⁴⁷ PRACTICA DE NEGOCIO. [en línea] [citado 2015-10-24] Disponible en internet: <https://es.santandertrade.com/establecerse-extranjero/chile/practica-de-negocio>

* Datos analizados a partir de Estudio Euromonitor. Abril 2012

- Como resultado de la alta penetración del café instantáneo en este mercado y la tendencia hacia el consumo de productos gourmet más especializado, los líderes de este segmento fortalecerán su oferta en este tipo de productos (Dolce Gusto, Nespresso, Café Saborizado, Mezclas listas).
- El aumento de los ingresos y la disponibilidad de consumo del mercado chileno abre la oportunidad para ampliar la oferta de cafés especiales, la clave en este mercado estará dada por la innovación y añadir valor al producto (formatos y presentaciones diferentes, beneficios, entre otros).

5.7 PERFIL DE LOGÍSTICA DESDE COLOMBIA HACIA CHILE

La República de Chile se encuentra ubicada en el Suroeste de Suramérica; Sus territorios insulares están comprendidos por el Archipiélago Juan Fernández, Sala y Gómez, la Isla de Pascua, las Islas San Félix y la Isla de San Ambrosio. Tiene una extensión territorial de 756.950 km², de los cuales 748.800 km² son terreno sólido y 8.150 km² son aguas territoriales.

Dada su forma geográfica su línea de costa es bastante extensa alcanzando los 6.435 Km, lo que le otorga una ventaja en el manejo del transporte marítimo, pues cuenta con una posición estratégica al tener rápido acceso a canales de conexión entre el Pacífico y el Atlántico como el Estrecho de Magallanes, el Canal Beagle y el Pasaje Drake. Además cuenta con corredores bioceánicos con Brasil, Bolivia y Paraguay.

Por su situación geográfica, Chile es un país de tránsito para acceder a los distintos mercados de Asia. Asimismo, los puertos chilenos son puntos de entrada a países como Bolivia y a los miembros de MERCOSUR.

La economía Chilena es una de las más fuertes de Latinoamérica y también una de las más integradas ya que cuenta aproximadamente con 57 tratados de libre comercio (parciales y totales) con diferentes países alrededor del mundo, entre estos países esta Colombia cuyo tratado rige desde Mayo 8 de 2009.

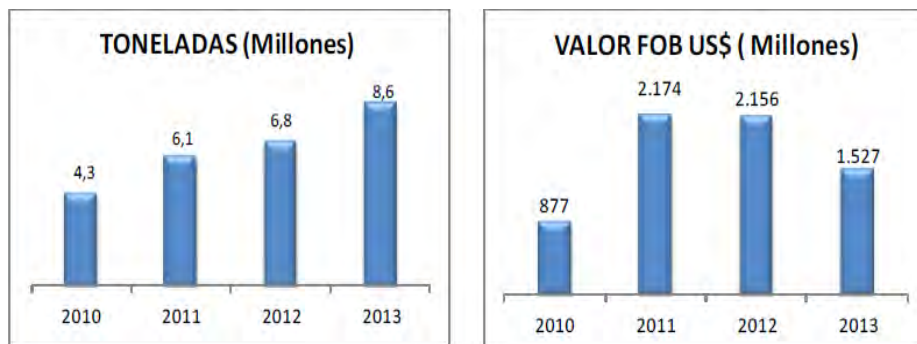
La infraestructura vial chilena está compuesta por una red de carreteras de 80.505 km. que se extiende por todo el país, de las cuales 16.745 km están pavimentadas. La principal carretera es la Panamericana o Ruta CH-5, que recorre al país de Norte a Sur uniendo la frontera Peruana con Puerto Montt.

La infraestructura ferroviaria chilena cuenta con una extensión de 5.483 km., la cual se utiliza principalmente para el transporte de carga, sin embargo, se están restableciendo los servicios de pasajeros. La red se encuentra dividida en 2 tramos: la red norte con 3.754 Km y la red sur con 2.8321 Km.

En 2013, se exportaron desde Colombia al territorio Chileno la suma de US\$ 1.571 millones en valor FOB, que equivalen a 8.6 millones de toneladas, de estas el 99.97% se realizó vía marítima.

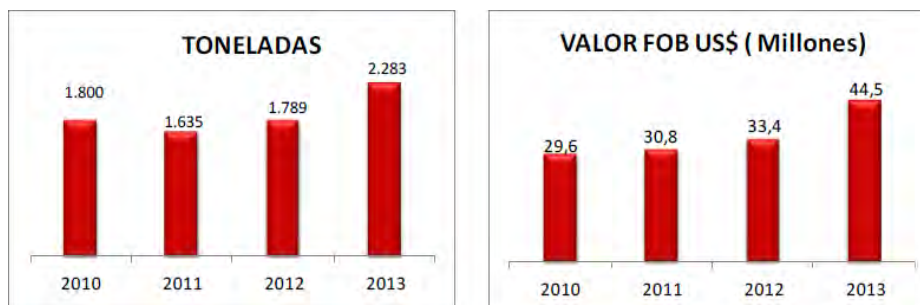
En cuanto a toneladas y valor US\$ FOB exportado de Colombia a Chile por modos de transporte encontramos el siguiente comportamiento en los últimos cuatro años.

Figura 3. Marítimo



Fuente: DANE. MinCIT

Figura 4. Aéreo



Fuente: DANE. MinCIT

En 2014 el LPI (Logistics Performance Index) del Banco Mundial ubicó a Chile en la posición “ranking” 42, entre 150 países, con una calificación promedio de 3,26, descendiendo de esta manera 3 puestos con respecto al reporte anterior elaborado en el 2012.

El desempeño presentado por Chile en cada uno de los diferentes aspectos que componen el LPI, fue el siguiente

Cuadro 19. Desempeño presentado por Chile (logistics Pperformance Index)

<i>Aspecto Evaluado</i>	<i>Puntaje</i>	<i>Puesto</i>
<i>La eficiencia aduanera</i>	<i>3.17</i>	<i>39</i>
<i>La calidad de la infraestructura</i>	<i>3.17</i>	<i>41</i>
<i>La competitividad de transporte internacional de carga</i>	<i>3.12</i>	<i>53</i>
<i>La competencia y calidad en los servicios logísticos</i>	<i>3.19</i>	<i>44</i>
<i>La capacidad de seguimiento y rastreo a los envíos</i>	<i>3.30</i>	<i>40</i>
<i>La puntualidad en el transporte de carga</i>	<i>3.59</i>	<i>44</i>

Fuente: The World Bank. 2014

5.7.1 Acceso Marítimo. Chile posee una infraestructura portuaria compuesta por más de 24 puertos que están habilitados para el manejo de diferentes tipos de carga, lo que permite que el 95% del comercio exterior del país se transporte por este medio. Los puertos más importantes son: Arica, Iquique, Antofagasta, Mejillones, Coquimbo, Valparaíso, San Antonio, Talcahuano (San Vicente), Puerto Montt y Punta Arenas.

Desde Colombia, el tráfico de mercancía se maneja principalmente, a través de los puertos del de San Antonio, Puerto de Valparaíso, Puerto de Arica, Puerto de San Vicente y Puerto de Iquique

Figura 5. Acceso Marítimo



Fuente. [www.procolombia.co-herramientas para el exportador colombiano-logística](http://www.procolombia.co-herramientas-para-el-exportador-colombiano-logistica)

5.7.2 Servicios Marítimos. La oferta de servicios marítimos hacia Chile desde Colombia cuenta con alrededor de 13 navieras, tanto desde el Atlántico o el

Pacífico colombiano, la gran mayoría de ellas con servicios directos. El tiempo de tránsito oscila entre los 10 y 20 días desde Costa Atlántica dependiendo del puerto de zarpe y de destino, mientras desde Buenaventura se encuentran tiempos de travesía entre 6 y 14 días.

Es importante señalar que el comercio marítimo entre Colombia y Chile, se ve favorecido por las posibilidades de embarcar carga suelta (inferior a la capacidad de un contenedor), servicio que es prestado por 5 consolidadores en la ruta.

Cuadro 20. Frecuencias y tiempo de tránsito desde los puertos Colombianos

Origen	Destino	Tiempo Tránsito directo (días)	Tiempo Tránsito con conexión (días)	Frecuencia
Barranquilla	Arica		17-20	Semanal
	San Antonio		18-22	Semanal
	San Vicente	12		Semanal
	Valparaíso	17	20	Semanal
Buenaventura	Antofagasta	6-11	13	Semanal
	Arica	6-12	13-14	Semanal
	Iquique	6-9	9-13	Semanal
	San Antonio	9-14	15	Semanal
	San Vicente	11-15		Semanal
	Valparaíso	9-13	11-12	Semanal
Cartagena	Antofagasta	12	15	Semanal
	Arica		11-17	Semanal
	Iquique		11	Semanal
	San Antonio	12-17	15-18	Semanal
	San Vicente	14	18	Semanal
	Valparaíso	10-12		Semanal
Santa Marta	Arica		18	Semanal
	San Antonio		18-25	Semanal
	San Vicente		23	Semanal
	Valparaíso		22	Semanal

Fuente: Líneas Marítimas. Información procesada por Dirección de Información Comercial – Proexport.

Figura 6. Líneas navieras y consolidadores con oferta de servicios a Chile



Fuente. www.procolombia.co-herramientas-para-el-exportador-colombiano-logística

5.7.3 Acceso Aéreo:

Figura 7. Acceso Aéreo



Fuente: www.procolombia.co-herramientas-para-el-exportador-colombiano-logística

Chile cuenta con un total de 476 aeropuertos y aeródromos, distribuidos desde Arica a la Antártica, de estos solo 7 aeropuertos prestan todos los servicios más los de Policía Internacional, Aduana, y Servicio Agrícola y Ganadero (SAG), el resto son aeródromos privados, militares y de dominio fiscal.

El intercambio de mercancías entre Colombia y Chile, se hace normalmente a través del Aeropuerto Internacional Comodoro Arturo Merino Benítez de Santiago, uno de los más modernos del continente que cuenta con 22 aerolíneas de carga de las cuales 14 también prestan el servicio de pasajeros y un terminal especializado para el manejo de carga de exportación, importación y carga nacional.




5.7.4 Servicios aéreos. La oferta de servicios aéreos con destino a Chile se soporta en 5 aerolíneas de carga y 5 con cupos en aviones de pasajeros (incluyendo LAN y LAN-Cargo, que presta ambos servicios) con una aerolínea que ofrece un servicio directo diario a Santiago de Chile; la oferta se complementa con vuelos con conexiones a través de ciudades importantes como Ciudad de Panamá, Buenos Aires, Lima y Miami lo que hace que los tiempos de tránsito no sean muy favorables para mercancías con vida útil delicada.

Los vuelos parten de Bogotá, Cali y Medellín y se dirigen hacia Santiago de Chile. Las frecuencias son diarias para algunas de las aerolíneas aunque los servicios directos se prestan únicamente en vuelos de pasajeros.

Figura 8. Conexiones de aerolíneas prestadoras de servicio a Chile

Aerolínea	Conexiones	Frecuencia	Clase
 American Airlines	Miami – Estados Unidos	Todos los días	Pasajeros
 Aerolíneas Argentinas	Buenos Aires – Argentina	Lunes, miércoles, viernes y domingo	Pasajeros
 Tampa CARGO	Lima - Perú	Lunes, martes, jueves, viernes, sábado y domingo	Carga
 Copa Airlines	Panamá – Panamá	Todos los días	Pasajeros
 LAN LAN CARGO		Todos los días	Pasajeros y Carga
 STRIKE		Domingo a jueves	Carga

Figura 8. (Continuación).

	Miami – Estados Unidos	Lunes a Sábado	Carga
	Miami – Estados Unidos	Lunes a Sábado	Carga
		Todos los días	Pasajeros

Fuente: Aerolíneas. Información procesada por Dirección de Información Comercial - Proexport Colombia

5.8 OTROS ASPECTOS PARA MANEJO LOGÍSTICO EN DESTINO

5.8.1 Envíos comerciales:

- Factura comercial original (puede ser necesaria más de una copia), preferiblemente en español con la siguiente información: nombre y dirección del exportador, nombre y dirección del consignatario, número de paquetes, descripción de los bienes, número y fecha del “informe de importación”, valores FOB o CIF, y precio unitario.
- La factura comercial también debe contener la siguiente declaración: “certificamos que todos los datos contenidos en esta factura son exactos y verdaderos y que el origen de la mercancía es.....” (El país de origen de la mercancía.)
- AWB o B/L obligatorias para todos los envíos. De no adjuntarse este documento no se podrán iniciar los trámites aduaneros para cargas con destino a Chile ni para cargas en tránsito.
- Factura estableciendo el valor de la muestra.

5.8.2 Transporte de muestras sin valor comercial. Se entiende por muestras sin valor comercial a aquellas mercancías que únicamente tienen por finalidad demostrar sus características y que carecen de valor comercial por sí mismas, las cuales no deben ser destinadas a la venta en el País. Dentro del manejo de mercancías por vía aérea, ya sea como muestras sin valor comercial o envíos urgentes, se destacan las ALIANZAS que PROEXPORT Colombia ha suscrito con diversas transportadoras, para reducir el costo de los envíos en que incurren aquellas empresas que trabajan en los diferentes programas ofrecidos por nuestra entidad.

5.8.3 Transporte por Carretera. Se debe tener en cuenta que cada país establece el Peso Máximo Vehicular para el tránsito de los diferentes vehículos por las carreteras nacionales.

Cuadro 21. Peso máximo permitido para vehículos de carga sobre caminos públicos

Eje	Rodado	Ton
Simple	Simple	7
Simple	Doble	11 ²⁴
Doble	Simple	14
Doble	Doble + Simple	16
Doble	Doble	18
Triple	Simple	19
Triple	2 Doble + Simple	23
Triple	Doble	25

Fuente: Decreto Supremo Nº 158/80, Ministerio de Obras Públicas, 7 de abril de 1980.

Estos reglamentos son generalmente expedidos por los Ministerios de Transporte y su incumplimiento acarrea sanciones a los dueños de los vehículos.

Cuadro 22. Sanciones por infracciones al pesaje de carga

Excesos de Peso. Tramo en Toneladas	Tipo de Infracción	Sanciones en U.T.M.
0,01 - 1,00	Leve	2,00 a 3,00
1,01 - 2,00	Menos Grave	3,01 a 4,00
2,01 - 5,00	Grave	4,01 a 8,00
Superior a 5,00	Gravísima	8,01 a 50,0
Vehículo cargado con o sin conductor por 3 o más horas en la plataforma vial en el espacio anterior a 3 Km. de una plaza fija o móvil.	Gravísima	8,01 a 50,0
Negativa del conductor sin causa justificada para que el vehículo sea sometido a control de peso.	Gravísima	8,01 a 50,0
Reincidentes	Sanciones	
2 infracciones gravísimas. Más de 3 infracciones graves. Más de 4 infracciones menos graves. Más de 5 infracciones leves.	Multa que oscila entre 10 y 50 UTM susceptible de ser sustituido a petición del propietario por una suspensión de actividad del vehículo por un lapso de tres a seis meses.	

Fuente. www.procolombia.co-herramientas para el exportador colombiano-logística

Para conocer la reglamentación vigente en el caso de Chile consulte el Ministerio de Obras Públicas de Chile.

5.9 NORMATIVIDAD FITOSANITARIA.

5.9.1 Exigencia cumplimiento de la norma internacional de protección fitosanitaria. Chile aplica la norma NIMF-15 desde el 1 de Junio de 2005 y el Servicio Agrícola y Ganadero de Chile está a cargo de hacer cumplir la norma. Esta medida reduce el riesgo de dispersión de plagas relacionadas con el embalaje de madera, la medida recae en: Pallets, Estibas, Bloques, Cajas y demás empaques y embalajes de madera. Para Colombia, el ICA es la entidad encargada de autorizar la marca. Conozca la norma NIMF 15 en Español: DOCUMENTOS DE LA FAO

5.10 INDICADORES DE COMERCIO TRANSFRONTERIZO

Los costos y procedimientos relacionados con la importación y exportación de un embarque estándar de mercancías se detallan bajo este tema. Cada procedimiento oficial se registra comenzando desde el acuerdo final entre las dos partes y terminando con la entrega de las mercancías.

a) Exportación

- Número de documentos para exportar: 5
- Número de días para exportar: 15
- Costo de exportación en US\$ por contenedor: 980

b) Importación

- Número de documentos para importar: 5
- Número de días para importar: 12
- Costo de importación en US\$ por contenedor: 930

6. MERCADO ALTERNO Y CONTINGENTE

6.1 FICHA PAÍS MERCADO ALTERNO ESTADOS UNIDOS:

Estimaciones para el año 2015 indican que se habría sobrepasado los 318 millones de habitantes, lo que lo convertiría en el tercer país más poblado del mundo. California y Tejas son los Estados con más población. Aunque Nueva York sigue siendo la ciudad más poblada, ha habido un desplazamiento del peso de la población hacia el Oeste y hacia el Sur. La tasa de fertilidad estimada por mujer es de 2,01, si bien la importancia de la inmigración hace que el crecimiento demográfico sea de los mayores de los países industrializados. La población que se declara de origen hispano era el 16.4 % en el 2010, y de acuerdo con las predicciones del US Census Bureau, alcanzará el 30% en el 2050. Capital. Washington, D.C.⁴⁹.

Idioma. El inglés es el idioma nacional de facto. Aunque no existe ningún idioma oficial a nivel federal, algunas leyes —como los Requisitos para la Naturalización en EEUU— colocan al inglés como idioma obligatorio. El Senado de Puerto Rico (Estado Asociado) ha aprobado una iniciativa para el español sea considerado como su primer idioma oficial.

Cuadro 23. Indicadores Sociales

Renta per capita: \$54,600 (est.2014)
Esperanza de vida: 79,68 años
IDH (valor numérico/nº orden mundial): 0,914 / 5º (est.2014)
Coefficiente GINI: 0,44 (est.2014)
Tasa de natalidad: 12,9(nacimientos/1000habitantes)(est. 2015)
Tasa de fertilidad: 1,87 (est.2015)
Tasa de crecimiento anual de la población: 0,78% (est.2015)
<i>Fuente: CIA. The World Factbook.</i>

El ingreso per cápita de E.U asciende a US\$ 54.600 dólares, se puede decir que tienen una buena calidad de vida, se destaca que su esperanza de vida es alta y que el coeficiente de GINI (mide la desigualdad de la repartición de la riqueza de un país) es uno de los más bajos del continente.

⁴⁹ FICHA PAIS, MERCADO ALTERNO. [en línea] [citado 2015-10-24] Disponible en internet: www.exteriores.gob.es/.../fichaspais/estadosunidos_ficha%20pais.pdf

Cuadro 24. Distribución del Comercio Exterior por Producto E.U

PRINCIPALES EXPORTACIONES		%
Productos agrarios		9,2
Prod. Industriales		26,8
Bienes equipo (capital goods)		49,0
Vehículos automóviles		9,7
PRINCIPALES IMPORTACIONES		%
Productos agrarios		4,9
Prod. Industriales		32,9
Bienes equipo (capital goods)		30,4
Bienes de consumo		31,8

Fuente: Bureau of Economic Analysis.

Los mayores indicadores en exportaciones de Estados Unidos los presenta en bienes de capital casi con el 50% del total de sus exportaciones, en cuanto a las exportaciones agrícolas muestran un porcentaje favorable con el 9,2% casi similar a sus exportaciones de vehículos y automóviles con el 9.7%.

Las importaciones en Estados Unidos están lideradas por los productos industriales con el 32,9%, seguidas por los bienes de consumo con el 31,8%, en cambio los productos agrícolas se encuentran en el último lugar con solo el 4,9% del total de sus importaciones.

6.1.1 Consumo de Café en Estados Unidos⁵⁰. Las ventas minoristas de café (molido en instantáneo) en Estados Unidos crecieron 19 por ciento en 2011 y sumaron más de 4.500 millones de dólares, informó SymphonyIRI Group, dedicada a la investigación de mercados.

El reporte no incluye las ventas de la cadena Wall Mart, la más grande comercializadora al detal. Las ventas se discriminaron así: 63% por ciento para café molido, que representaron US\$2.830 millones y un crecimiento del 16% por ciento frente a las ventas reportadas en 2010.

Siguieron los cafés instantáneos, que representó el 11% por ciento de las ventas totales y un aumento del 8,2% por ciento en los volúmenes comercializados. Por su parte, el café tostado, para moler en casa, logró el 8% por ciento del mercado.

⁵⁰ CONSUMO DE CAFÉ. [en línea] [citado 2015-10-24] Disponible en internet: <http://www.portafolio.co/internacional/consumo-cafe-ee-uu-va-aumento>

En cuanto a los precios al consumidor, las diferentes presentaciones del grano tuvieron un incremento del 14% por ciento.

Según el estudio nacional de tendencias de consumo de café 2014 de la Asociación de Café de Estados Unidos (NCA en inglés), 85% de la población reconoce a Colombia como productor de café, dejando muy atrás a otros países productores como Brasil (67%), Costa Rica (59%), Kenia (33%) y Vietnam (16%). Un área de oportunidad en este importante mercado para Café de Colombia es que este reconocimiento se mantenga e incluso aumente, ante el creciente reconocimiento de países como Costa Rica, Kenia y Vietnam, que por ahora no es significativo y solo en el caso de Kenia marca una tendencia, como reconoce el estudio.

Colombia sigue liderando la percepción de calidad ligada al origen, pues 96% considera que es un café de buen o muy buen sabor. Otro buen indicador es que el café colombiano es más reconocido por las personas que toman café regularmente, pues mientras 89% de quienes tomaron café el día anterior lo reconocen como origen, apenas lo hizo 75% de quienes no toman café. A mayor rango de edades, mayor reconocimiento del Café de Colombia: 89% en mayores de 60 años, 88% para adultos de entre 40 y 59 años, 82% para jóvenes-adultos de entre 25 y 39 años, y 77% en jóvenes de entre 18 y 24 años.

6.1.2 Exportaciones colombianas de Café tostado y molido a Estados Unidos. Durante el primer semestre de 2015, se exportaron a Estados Unidos 10,8 millones de toneladas, que correspondieron a US\$ 5.079 millones en valor FOB, siendo así el primer socio comercial de Colombia. El 99,1% de la carga exportada se envió vía marítima. Las exportaciones de café tostado y molido, en el 2014 fue de 3813 toneladas que correspondieron a US\$ 33.658 millones en valor FOB, que correspondieron al 5.6% del total de sus importaciones de este producto.

6.2 FICHA PAÍS MERCADO CONTINGENTE FRANCIA

6.2.1 Datos Generales:⁵¹

- **Nombre Oficial:** República Francesa
- **Superficie:** 545.630 km² Límites: limita al noroeste con el Canal de la Mancha; al noreste con Bélgica y Luxemburgo; al este con Alemania y Suiza; al sudeste

⁵¹ OFICINA DE INFORMACIÓN DIPLOMÁTICA. [en línea] [citado 2015-04-22] Disponible en internet: http://www.exteriores.gob.es/documents/fichaspais/francia_ficha%20pais.pdf

con Italia, Mónaco y el mar Mediterráneo; al sur con España y Andorra, y al oeste con el océano Atlántico. Población: 65.800.000 personas (63.900.000 en Francia metropolitana; 1.900.000 en departamentos de ultramar). Capital: París (2.270.000 habitantes, área urbana 12.200.000). Otras ciudades: Marsella (850.000 habitantes, área urbana 1.750.000); Lyon (490.000, área urbana 2.100.000); Toulouse (450.000, área urbana 1,200000).

- **Idioma:** francés
- **Moneda:** Euro=100 céntimos
- **Religión:** La religión mayoritaria es el catolicismo, aunque el culto musulmán se incrementa año tras año. Otras religiones (judaísmo, protestantismo, budismo) también están representadas, aunque en menor medida. Forma de Estado: República presidencialista, al frente de la cual está el Presidente de la República, que ejerce el poder ejecutivo y es elegido por sufragio universal directo por un período de cinco años (sistema electoral a doble vuelta). Sus poderes son muy amplios, y entre ellos se encuentra la facultad de nombrar al Primer Ministro, disolver el Parlamento y concentrar la totalidad de los poderes en su persona en caso de crisis. El Primer Ministro es el jefe del gobierno y debe contar con la mayoría del Parlamento; su poder político está muy limitado por las prerrogativas presidenciales.

- **Indicadores Sociales de Francia:**

Densidad de población (hab. por km²): 117

Renta Per cápita: 35.941 € (2013)

Esperanza de vida (2013): 81,8 (varones 78,7 y mujeres 85)

Crecimiento de población: 0,47 %

Índice Desarrollo Humano-PNUD (Valor numérico / nº orden mundial) (2013): 0.893 / 20

Tasa de natalidad (2012): 12,6

Tasa de fertilidad (2013): 1,99 (-1,3% respecto a 2012)

- **Indicadores económicos**

Estructura del Producto Interior Bruto (2012)

Distribución por Sectores %pib total

Agricultura, silvicultura y pesca	1,7
Industria	13,3
Construcción	6,0
Servicios	78,5

Se puede identificar que el sector servicios proporciona el mayor aporte al PIB de

Francia con el 78,5% del total del PIB. En cambio que la agricultura, selvicultura y pesca tan solo aporta 1,7% del total del PIB francés, percibiéndose que Francia no es fuerte en este sector y existe una gran oportunidad de ofertar productos agrícolas

Cuadro 25. Principales Importaciones de Francia 2014

Máquinas y aparatos mecánicos, eléctricos y electrónicos	19,89 / 20,13
Material de transporte	14,82 / 14,97
Productos químicos, perfumes y cosmética	8,37 / 8,38
Productos metalúrgicos y metálicos	7,12 / 7,06
Productos de la industria agroalimentaria	7,25 / 7,38
Materias textiles, confección y calzado	6,15 / 6,52
Combustibles minerales	5,80 / 5,72
Productos farmacéuticos	4,95 / 5,02
Productos de plástico y caucho y minerales	4,50 / 4,66
Productos agrícolas	2,39 / 2,35

Fuente: lekiosque.finances.gouv.fr

Las importaciones francesas están lideradas por las máquinas y aparatos, eléctricos y electrónicos con el 20,13%, seguidos por materiales de transporte con el 14,97%, luego productos químicos ,perfumes y cosmética con el 8,38%. Pero los productos agrícolas se encuentran en el último lugar solo con el 2,35 del total de las importaciones de Francia

6.2.2 Consumo de café en Francia. “En Francia el café se consumió principalmente en forma de café tostado, que representó alrededor de 4,6 millones de sacos (85,9%) de entre un consumo total de 5,4 millones de sacos. El consumo medio de café soluble fue tan solo de 760.000 sacos en el período estudiado, lo que representó el 14,1% del mercado. No obstante, el porcentaje de café soluble aumentó en los últimos años y pasó del 12,2% en 1997 al 14,5% en 2011. El uso de cápsulas de café se generalizó y tuvo un aumento rápido, ya que representó el 15,9% del consumo total en 2011 frente al 4,1% en 2004.”⁵²

⁵² CONSEJO INTERNACIONAL DEL CAFÉ. [en línea] [citado 2015-04-22] Disponible en internet: <http://www.ico.org/documents/icc-109-8c-trends-consumption.pdf>

6.2.3 Características del café consumido en Francia:⁵³

- Debe ser un café de taza limpia de alta calidad.
- El comprador francés exige que el café sea 100% arábica, ya que es considerado de mejor calidad que el de variedad robusta.
- Prefieren el café expreso suave. El café expreso en Francia es un poco más alargado que el expreso italiano.
- Cada marca propone una larga selección de gustos y aromas, desde el más suave hasta el más fuerte, con diferentes texturas y seleccionando procesos y criterios para obtener un café especial.
- La propuesta se extiende hasta el café descafeinado. Se prefieren los procesos de descafeinización naturales.

- La presentación más demanda es el café tostado molido. No obstante, el café tostado en grano a comenzado a ser muy apreciado por su calidad gustativa, ya que mantiene mejor las características y atributos del café.
- El café producto de la torrefacción tradicional (menos de 20 minutos) es la más demandado y el que se vende más caro.
- El color es marrón al punto, es más oscuro que el café resultante de la torrefacción de Alemania (“Robe de moine” en español “vestido de monje”) y más clara que el de la torrefacción en España e Italia, la cual es muy oscura.
- El aroma es una característica muy importante para los compradores franceses a la hora de percibir un café como especial.

6.2.4 Exportaciones colombianas a Francia. “Cuenta con una moderna infraestructura portuaria, 6.000km de vías fluviales navegables, 10.950Km de autopistas y una excelente red de carreteras. Durante el primer semestre de 2015, se exportaron a Francia 128.399 toneladas que correspondieron a US\$ 50 millones en valor FOB. Las exportaciones de café tostado y molido, en el 2014 fue de 10.316 toneladas que correspondieron a US\$ 40.505 millones en valor FOB, que correspondieron al 1.5% del total de sus importaciones de este producto”⁵⁴.

⁵³ COLOMBIA TRADE. [en línea] [citado 2015-04-22] Disponible en internet: www.colombiatrade.go.co

⁵⁴ ibíd.

7. SECCION III MATRIZ DE COSTOS Y TIEMPOS

Es un cuadro que resume la operación de importación o exportación, especificando los costos en que incurre y los tiempos que se demoran en ocurrir dichas operaciones, teniendo en cuenta la relación costo /eficacia de las materias primas, las existencias que se están utilizando en el proceso de fabricación la información conexas desde el punto de origen hasta el punto de consumo.

7.1 COSTOS PRODUCCIÓN CAFÉ TOSTADO Y MOLIDO

Para iniciar con la matriz de costos y tiempos, es necesario determinar los costos de producción de una libra de café tostado y molido. Es importante conocer que la Federación Nacional de Cafeteros determina el precio de una carga de 125K de café pergamino seco (CPS), dependiendo del factor de rendimiento del mismo. En este ejercicio tomaremos un factor de rendimiento 94 ya que es en su mayoría el café que se pretende procesar por parte de la Iniciativa Alianza Café de Nariño, producto que presenta un valor de \$ 6036 pesos (ver anexo 2) “por kilo según la Federación Nacional de Cafeteros. Y además que de 1580gr de CPS se producen 1000gr de café tostado y molido”. (ver anexo 3) En el siguiente cuadro se muestra los costos de producción de un kilo de café tostado y molido. El cuál es la base que determina los costos de producción de una libra de café.

Cuadro 26. Costos de producción Café Tostado y Molido

DESCRIPCION	Valor x 1000gr en \$COP		
	9054 (fr 94)	9370 (fr 90)	9475 (fr 91)
Compra Materia prima x 663,6 kg CPS	14.305.320,00	14.804.600,00	14.970.500,00
Recepción, pesaje, almacenaje y manipuleo en bodega	185,19	185,19	185,19
Manipuleo tosti3n y empaquetado	185,19	185,19	185,19
Costo energí3a el3ctrica por Kilogramo procesado	16,66666667	16,66666667	16,66666667
Costo del análisis por cada muestra enviada a laboratorio	2,22	2,36	2,50
Flete	100	100	100
Empaque - Flow Pack 500 kg	1272	1272	1272
TOTAL	14.307.081,26	14.806.361,40	14.972.261,54
Valor por kilogramo	14307,1	14806,4	14972,3
Margen de utilidad 30%	20438,7	21151,9	21388,9

Fuente. Iniciativa Alianza Café de Nariño

El costo de producción para un kilo de café tostado y molido es de \$14.307 pesos, es decir que producir una libra de café costaría \$ 7.153,5 pesos y con un margen de utilidad del 30% su precio de venta es de \$ 10.219 pesos, precio base para la elaboración de la matriz.

Se establecerán fases de costos en los cuales incide el proceso de exportación de café tostado y molido, desde la ciudad de Pasto hacia Santiago de Chile. Teniendo en cuenta dos INCOTERMS Franco Abordo (FOB) en primera instancia y entregada derechos pagados (DDP) contemplado a mediano plazo.

7.2 DATOS GENERALES EJERCICIO MATRIZ DE COSTOS DE EXPORTACIÓN

- Nombre técnico o comercial: Café tostado y molido sin descafeinar,
- Posición Arancelaria país exportador: **09.01.21.20.00,**
- Posición Arancelaria país importador: **09.01.21.20.00,**
- Unidad comercial de venta: caja por 28 unidades,
- Cantidad de Cajas: 30,
- Unidad de carga: Pallet,
- Valor por Libra de Café: USD 4,6
- Valor por unidad comercial: USD 87,
- País de origen: Colombia/ Pasto Nariño,
- País de destino: Chile / Santiago,
- Tipo de empaque/embalaje: Flow Pack 500g y caja de cartón,
- Dimensiones caja: 0,40 X 0,45 X 0,35,
- Peso por Libra Café Tostado y Molido: 500 Kg,
- Peso por caja: 14,5 Kg,
- Forma de pago: Anticipado,
- Tasa de seguro: 0,65 %,
- Incoterm: FOB,
- Tipo de cambio: \$3293,
- Tiempo de tránsito internacional: 6 días,
- Tiempo de transito interno: 1 día,
- Peso Neto: 420Kg,
- Peso Bruto: 461Kg.

Cuadro 27. Numero de Pallets

TOTAL PALET			TOTAL
PALLET	1	Dims 1,2x1x1,95	2,34
TOTAL M3			2,34

Fuente. Plan de Internacionalización Café de Nariño, CIM-FACEA-UDENAR. Pasto, Diciembre de 2015

Cuadro 28. Peso en kg de materiales de agrupación de la mercancía

PESO EN Kg			
Peso por caja	0,5 Kg	Total Cajas 30	15 Kg
Peso pallet	25 Kg	Total Pallet 1	25 Kg
Peso zuncho	1 Kg	Por Cada Pallet	1 Kg
		TOTAL EMBALAJE	41 Kg
Peso por Libra de Café	0,5 Kg	840 Unidades	420 Kg
		TOTAL PESO BRUTO	461 Kg

Fuente: Plan de Internacionalización Café de Nariño, CIM-FACEA-UDENAR. Pasto, diciembre de 2016

7.2.1 Gastos en Origen:

- Empaque: \$ 636 (Bolsa Libra Café)
- Embalaje: \$ 3500 (por cada caja)

Unitarización:

- Pallet: \$ 25.000 c/u
- Zuncho \$ 15.000
- Plástico \$ 10.000
- Mano de obra \$ 100.000
- Manipuleo local exportador: Precio que se paga por cargue mercancía \$120000
- Transporte Local: \$ 1.000.000 (turbo Pasto - Buenaventura) (Sice, 2015)
- Documentación: USD 60,73 (DEX, Certificado de origen, vistos buenos)
- Bancarios: Usd 139,67

7.2.2 Costos Indirectos:

- Administrativos: USD 60
- Capital de Inventario = ((EXW+CD+CI) * tasa i (%) * # días en tránsito) / (360)

7.2.3 Cotización de agencia de carga internacional características del embarque:

- Modalidad de servicio: Marítimo- LCL- Carga suelta Servicio: Puerta a puerta
- Termino de negociación: FOB/DDP

- Producto a exportar: Carga general- No peligroso
- Unidad de medida: Kilogramos peso bruto o su equivalente en metros cúbicos.

Cuadro 29. Matriz de costos y tiempos

INFORMACIÓN BÁSICA DEL PRODUCTO	I	PRODUCTO: Nombre Técnico o Comercial	CAFÉ TOSTADO Y MOLIDO
	II	POSICIÓN ARANCELARIA (PAÍS EXPORTADOR)	09,01,21,20,00
		POSICIÓN ARANCELARIA (PAÍS IMPORTADOR)	
	III	UNIDAD COMERCIAL DE VENTA <input type="text" value="USD \$"/>	CAJA POR 28 UNIDADES
	IV	VALOR POR UNIDAD COMERCIAL	87
	V	EMPAQUE	Flow Pack 500g y caja de carton
DIMENSIONES m		40cm largo, 45cm ancho, 35cm alto	
INFORMACIÓN BÁSICA DEL EMBARQUE	VI	ORIGEN: / PAÍS - PUNTO DE CARGUE	Colombia/buenaventura
	VII	DESTINO / PAÍS - PUNTO DE DESEMBARQUE - ENT	San Antonio/Chile
	VIII	PESO TOTAL KG/TON	461
	IX	UNIDAD DE CARGA	pallet
	X	UNIDADES COMERCIALES	30
	XI	VOLUMEN TOTAL EMBARQUE CM3 - M3	2,34
OTRA INFORMACIÓN DE IMPORTANCIA	XII	TERMINO DE VENTA (INCOTERM)	FOB
	XIII	FORMA DE PAGO Y TIEMPO	Anticipo Giro Directo
	XIV	TIPO DE CAMBIO UTILIZADO	\$ 3.293

Fuente: Plan de Internacionalización Café de Nariño, CIM-FACEA-UDENAR. Pasto, enero de 2016

El producto se presentara en 500 gramos de café tostado y molido y se requieren empaques con medidas de, 34 cm. de alto x 10cm. de ancho x 6 cm. de fondo. Que se acomodaran en cajas de cartón de 40cm largo, 45cm ancho, 35cm alto, ubicando 28 unidades en cada caja.

CONCEPTO COSTOS EXPORTACIÓN		MARÍTIMO			AÉREO			
		Costo Unitario	Costo Total	TIEMPO (DÍAS)	Costo Unitario	Costo Total	TIEMPO (DÍAS)	
	1	EMPAQUE	5,41	162,24		5,408	162,24	
	2	EMBALAJE	1,06	31,89		1,063	31,89	
PAIS EXPORTADOR	A	VALOR EXW	93,36	2.800,85	5,00	93,362	2.800,85	5,00
		<i>Costos Directos</i>						
	3	UNITARIZACIÓN	1,518	45,55	0,50	1,518	45,55	0,50
	4	MANIPULEO LOCAL EXPORTADOR	0,500	36,44	0,50	1,215	36,44	0,50
	5	DOCUMENTACION	2,024	60,73	1,00	2,024	60,73	1,00
		CONTRIBUCION CAFETERA	5,213	156,40		5,213	156,40	
	6	TRANSPORTE (HASTA PUNTO DE EMBARQUE)	10,122	303,67	1,50	10,122	303,67	1,00
	7	ALMACENAMIENTO INTERMEDIO	0,000	-		0,000		
	8	MANIPULEO PREEMBARQUE	2,184	65,52	0,50	2,184	65,52	0,50
	9	MANIPULEO EMBARQUE	0,000	-		0,000		
	10	SEGURO	0,752	22,55		0,752	22,55	
	11	BANCARIO	4,656	139,67		4,656	139,67	
	12	AGENTES	7,500	225,00		7,500	225,00	
		<i>Costos Indirectos</i>						
13	ADMINISTRATIVOS - Costo Indirecto	2,000	60,00	-	2,000	60,00	-	
14	CAPITAL-INVENTARIO	0,194	5,82	-	0,183	5,49	-	
	COSTO DE LA DFI PAIS EXPORTADOR	37,379	1.121,36		37,368	1.121,04		
B	VALOR : FCA.No Incluye Embarque	130,740	3.922,21	9,00	130,730	3.921,89	8,50	
C	VALOR : FAS No Incluye Embarque	130,740	3.922,21	9,00		N/A		
D	VALOR : FOB	130,740	3.922,21	9,00		N/A		
TRANSITO INTERNACIONAL	1	TRANSPORTE INTERNACIONAL	15,977	479,30	7,00	32,750	982,50	1,00
	E	VALOR CFR	146,717	4.401,51	16,00		N/A	
	F	VALOR CPT	146,717	4.401,51	16,00	163,480	4.904,39	9,50
	1	SEGURO INTERNACIONAL	0,949	28,46	-	0,000		
	G	VALOR CIF	147,666	4.429,97	16,00		N/A	
	H	VALOR CIP	147,666	4.429,97	16,00	163,480	4.904,39	9,50
	1	MANIPULEO DE DESEMBARQUE	0,000			0,000		
		<i>Costos indirectos</i>						
	2	CAPITAL-INVENTARIO	0,062	1,86		0,000		
		COSTO DE LA DFI EN TRANSITO INTERNACIONAL	54,366	1.630,99		70,118	2.103,54	
I	VALOR DAP** No Incluye Desembarque	147,728	4.431,84	16,00		N/A		
J	VALOR DAT	147,728	4.431,84	16,00	163,480	4.904,39	9,50	
PAIS IMPORTADOR	1	TRANSPORTE LUGAR CONVENIDO COMPRADOR	1,667	50,00		1,667	50,00	
	2	ALMACENAMIENTO	0,000			0,000		
	3	SEGURO	0,965	28,95		1,073	32,20	
	C	VALOR DAP***	150,359	4.510,78	16,00	166,220	4.986,59	9,50
	1	DOCUMENTACION	1,333	40,00		1,333	40,00	
	2	ADUANEROS (IMPUESTOS)	28,056	841,69		24,839	745,16	
	3	AGENTES	5,907	177,20		5,229	156,88	
	4	BANCARIO	0,000	-		0,000		
		<i>Costos indirectos</i>						
	5	CAPITAL-INVENTARIO	0,260	7,79	-	0,203	6,10	
	COSTO DE LA DFI PAIS IMPORTADOR	92,554	2.776,618		104,463	3.133,88		
K	VALOR DDP TOTAL	185,916	5.577,47	16,00	197,824	5.934,73	9,50	

Fuente: Plan de Internacionalización Café de Nariño, CIM-FACEA-UDENAR. Pasto, enero de 2016

La Iniciativa Alianza café de Nariño tiene acceso a transporte, terrestre de carga hacia el puerto de Buenaventura el cual genera la variable que más sobrecosto agrega al producto final (promedio \$1.000 por kilo transportado desde Nariño hasta el puerto de Buenaventura), además el riesgo que se asume la carga por los diferentes problemas de inseguridad que deben afrontar las transportadoras.

En una etapa de introducción y cantidades menores el valor FOB presenta un precio atractivo para el importador, teniendo en cuenta que por cada unidad comercial se pagaría US\$ 130 dólares, es decir que el valor por libra sería de US 4,6 dólares, reflejado en un precio competitivo a su valor DDP.

8. SECCIÓN IV PROPUESTA DEL DISEÑO ESTRATEGICO PARA LA INICIATIVA ALIANZA CAFÉ NARIÑO SAS.

8.1 ESTRATEGIA DEL OCÉANO AZUL

De acuerdo al resultado del diagnóstico, se plantea, implementar un modelo estratégico llamado Estrategia de Océano Azul, con el fin de contrarrestar los efectos adversos de un entorno competitivo agresivo, lo cual implica explorar enfoques estratégicos alternativos. Para comprender el concepto de océano azul, tenemos que imaginar un universo competitivo compuesto de 2 tipos de océanos: Los océanos rojos y los azules.

Los océanos rojos representan a todo el entorno competitivo existente en la industria. Es el espacio donde se desarrolla la batalla entre las diferentes empresas que se disputan una porción de la torta que representa al mercado. En los océanos rojos las fronteras y las condiciones para competir están definidas y aceptadas, se conocen las reglas del juego. En ellos, las compañías tratan de superar a sus rivales a fin de llevarse una mayor participación de la demanda existente. A medida que se satura el espacio del mercado, se reducen las perspectivas de rentabilidad y crecimiento por la guerra de precios; los productos se convierten en bienes genéricos sin elementos que le generen valor al cliente, que lo motiven a pagar más por dicho producto.

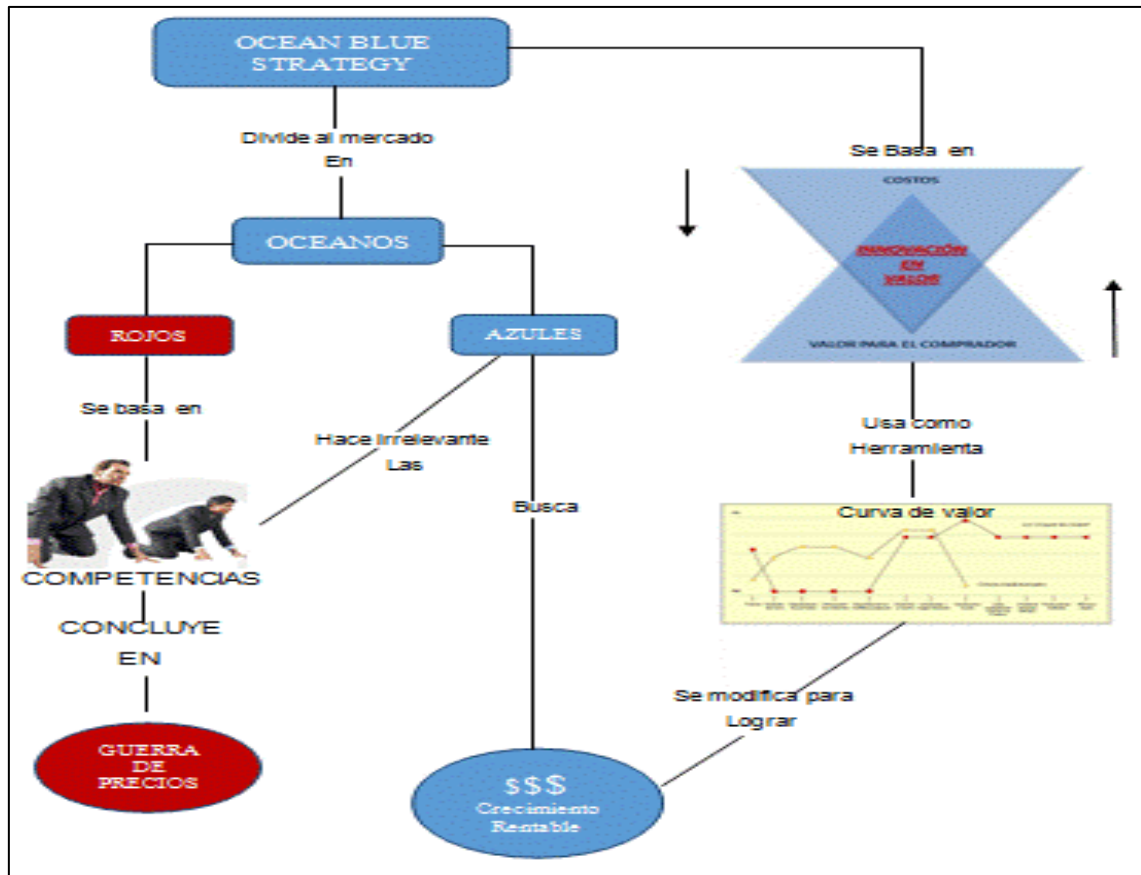
En este contexto el cliente se encuentra rodeado de muchas alternativas similares que no alcanzan a satisfacer sus expectativas; dejando un espacio de no-conformidad, que a su vez, presenta una oportunidad para implementar y desarrollar un producto o una modificación del producto existente, que sin entrar a competir de manera directa con los productos ofrecidos, pueda satisfacer las expectativas del cliente; fuera de la disputa del espacio existente y saturado del mercado; creando así un mercado emergente donde las reglas del juego y las condiciones para competir son menos agresivas y con mayores oportunidades de crecimiento.

Los océanos azules se definen como espacios de mercado no aprovechados y por la creación de demanda y oportunidades para un crecimiento altamente rentable. La nueva demanda es aquella que aún no está consumiendo los productos actualmente ofrecidos por la industria, y que sin embargo necesita algún tipo de solución o respuesta a una necesidad latente ante la cual aún no ha encontrado un producto o servicio que la satisfaga.

De esta manera se propone diseñar una estrategia de océano azul para la iniciativa Alianza Café Nariño, que logre crear una nueva demanda, y oportunidades para un crecimiento rentable, rompiendo los esquemas tradicionales de competencia, creando un nuevo espacio donde el caficultor nariñense y los productos de la iniciativa, puedan tener una alternativa de

comercializar más justa y en un entorno competitivo menos hostil.⁵⁵

Figura 9. Comparación entre océanos rojos y azules



Fuente: <http://www.gestiopolis.com/wp-content/uploads/2013/11/analisis-del-libro-la-estrategia-del-oceano-azul1.gif>

8.2 INNOVACIÓN EN VALOR: BASE PARA EL DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE OCÉANO AZUL

La innovación en valor se crea cuando las acciones de una compañía inciden favorablemente sobre su estructura de costos y sobre la propuesta de valor para los compradores. Las ventajas se logran al eliminar y reducir las variables sobre las que compete una industria.

El valor para los compradores se aumenta al buscar y crear elementos que la

⁵⁵ LA ESTRATEGIA DEL OCEANO AZUL. Como desarrollar un nuevo mercado donde la competencia no tiene importancia. W.Chan Kim/ Renee Maubourgne. [en línea] [citado 2015-04-22] Disponible en internet: https://es.wikipedia.org/wiki/Estrategia_del_océano_azul

industria nunca ha ofrecido. Con el tiempo, los costos se reducen todavía más cuando entran a operar las economías de escala, debido al mayor nivel de ventas generado de la entrega de valor superior para los clientes.

Figura 10. Piedra Angular de la Estrategia del Océano Azul



Fuente: <http://www.gestiopolis.com/wp-content/uploads/2013/11/analisis-del-libro-la-estrategia-del-oceano-azul1.gif>

En este sentido, la innovación en valor es más que innovación. Es una cuestión de estrategia. La cual abarca el sistema total de actividades de una compañía. Para que haya innovación en valor, la empresa debe enfilarse todo su sistema hacia el objetivo de lograr un salto cualitativo en valor tanto para los clientes como para ella misma. De no existir ese enfoque integral, la innovación permanecerá separada del corazón de la estrategia.

Por su parte el enfoque estratégico tradicional, basado en la competencia, presupone que las condiciones estructurales de una industria están dadas y que las compañías deben competir sometidas a ellas. Bajo este esquema la diferenciación cuesta por que las empresas compiten de acuerdo a criterios de diferenciación que no necesariamente generan valor, afectando la estructura de costos e incrementando los precios de venta sin ofrecer mayor valor para los clientes.

En consecuencia, las nuevas empresas escogen entre la alternativa estratégica de la diferenciación o el bajo costo, la primera incrementa costos sin ofrecer suficiente valor para los clientes y la segunda afecta la calidad de los productos y la

rentabilidad para la empresa.

“En la propuesta que se busca implementar, el propósito estratégico es definir nuevas reglas para las mejores prácticas y romper esa disyuntiva entre el valor y el costo, creando así un mercado nuevo, fuera de la estructura tradicional y fuera de las fronteras del mercado existente.”⁵⁶

8.3 MODELO ESTRATÉGICO TRADICIONAL FRENTE A LA ESTRATEGIA DE OCÉANO AZUL

para comprender mejor las diferencias entre el modelo estratégico tradicional y el modelo estratégico de océano azul se hace necesario realizar el siguiente cuadro:

Cuadro 30. Modelo estratégico tradicional frente a la estrategia de océano azul

<i>Modelo Estratégico Tradicional</i>	<i>Estrategia de Océano Azul</i>
Competir en el espacio existente del mercado	Crear un espacio sin competencia en el mercado
Vencer a la competencia.	Hacer que la competencia pierda toda importancia.
Explotar la demanda existente en el mercado	Crear y capturar nueva demanda
Elegir entre la disyuntiva de valor o costo	Romper la disyuntiva de valor o costo
Alinear todo el sistema de las actividades de una empresa con la decisión estratégica de la diferenciación o del bajo costo.	Alinear todo el sistema de las actividades de una empresa con el propósito de lograr diferenciación y bajo costo.

Fuente: análisis-del-libro-la-estrategia-del-océano-azul

8.4 FORMULACIÓN Y EJECUCIÓN DE LA ESTRATEGIA

Existen un conjunto de herramientas y esquemas analíticos encaminados a proporcionar un enfoque para la formulación y la ejecución de la estrategia de océano azul. Así como en el esquema competitivo tradicional existen esquemas analíticos como las cinco fuerzas para analizar las condiciones existentes de la industria y las tres estrategias genéricas, en la creación de océanos azules se usa

⁵⁶ Ibíd.

el **cuadro estratégico**, que es un esquema analítico fundamental para lograr la innovación en valor.

El cuadro estratégico cumple dos propósitos. El primero es capturar el esquema actual de la competencia en el mercado conocido, a fin de arrojar luz sobre las inversiones de los diversos actores, sobre las variables alrededor de las cuales compite la industria actualmente, y sobre todo lo que los clientes reciben cuando compran lo que los competidores ofrecen actualmente en el mercado.

De acuerdo al análisis de las amenazas y oportunidades de los factores externos realizado en el presente estudio, se concluye que a pesar de que existe un crecimiento constante en la industria del café especial y un importante aumento del consumo en los mercados internacionales, la aparición de nuevos competidores como Centroamérica, la presencia de compañías extranjeras dotadas con tecnologías con mayor capacidad de producción, competidores con mejor calidad y precios más bajos y un aumento de la calidad de productos sustitutos, son barreras muy fuertes para abordar nuevos mercados y lograr un crecimiento sostenible para la empresa.

La competencia intensa ha sido el combustible de la consolidación constante de la industria. Los pocos actores predominantes están en condiciones de apalancar a los distribuidores a fin de conseguir espacio en las estanterías de los supermercados y de invertir cuantiosas sumas en marketing. Las batallas por el espacio en las estanterías y las bodegas de los distribuidores son muy agresivas. No sorprende, que las compañías débiles y mal manejadas no sobrevivan. La presión por reducir los precios hace que se afecte la rentabilidad de manera drástica.

De acuerdo al diagnóstico se concluye que, la industria internacional del café especial se enfrenta a una situación de competencia intensa, una presión cada vez mayor por reducir los precios, un poder de negociación cada vez más grande por parte de los canales de distribución y de venta minorista y una creciente incursión de nuevos competidores con calidad y precios más bajos.

Al aplicar el pensamiento estratégico convencional, existen muchas dificultades y barreras para contrarrestar esta problemática. Con el fin de buscar nuevas alternativas se diseña el cuadro estratégico de la industria del café especial como herramienta de análisis y acción, para salir de este espacio de competencia agresiva y lograr así que la competencia pierda su importancia.

8.5 DISEÑO DEL CUADRO ESTRATÉGICO DE LA INDUSTRIA EL CAFÉ

8.5.1 Factores que la industria del café especial considera relevantes:

- Alto Precio de la libra del café especial.
- Una imagen exclusiva y elegante de los empaques, incluyendo las etiquetas en las cuales se anuncian las medallas obtenidas, y el uso de terminología técnica para resaltar el arte y la ciencia de la producción del café.
- Oferta de café especial solo en lugares y ambientes exclusivos, excluyentes y elitistas.
- La trazabilidad en el proceso de producción, el lugar de origen y la región donde fue cultivado y procesado.
- La complejidad y la sofisticación del sabor del café, incluidos aspectos tales como el perfil de taza, acidez, suavidad, aroma entre otros.
- Una gama diversa de variedades de acuerdo al origen y al perfil de taza.
- Diversidad en preparaciones y presentaciones del producto como capuchino, expresso, macchiatto.
- Canales de distribución mayoristas y grandes superficies.
- Solo se vende en presentación de libra molido y tostado en grano.
- Baja actividad promocional, poca fuerza de venta, no hay estímulos como degustaciones y muestras gratis.

Esta es la estructura de base de la industria del café especial desde el punto de vista del mercado:

8.5.2 Factores que la industria del café económico considera relevantes:

- Precios bajos
- Procesos productivos orientados a reducir costos en detrimento de la calidad.
- Oferta abierta a todo tipo de consumidor, incluyente.

- Ambiente informal, espacios abiertos y de diversión.
- Canales de distribución minoristas y mayoristas
- Uso de colores y diseños llamativos en los empaques.
- Grandes inversiones en marketing para posicionar, e incrementar el consumo de café de baja calidad en un mercado saturado sin elementos de valor.
- Diversidad de presentaciones, libra, papeleta, ¼ de libra.
- Actividades de merchandising, promoción en punto de venta, degustaciones, muestras gratis y fuerza de venta permanente en grandes superficies.
- No se ofrecen preparaciones con café económico, solo tinto y café con leche y acompañante

Figura 11. Esquema Estratégico de la Industria del Café



Fuente: Plan de Internacionalización Café de Nariño, CIM-FACEA-UDENAR. Pasto, Marzo de 2015

Esta es la estructura base de la industria del café desde el punto de vista del mercado. Se puede observar en el eje vertical del cuadro estratégico, donde se refleja el nivel de lo que ofrece a los compradores en lo relacionado con todas estas variables clave de la competencia. Una posición alta significa que una compañía ofrece más a los compradores y por consiguiente, invierte más en la variable en cuestión. La unión de los puntos donde interceptan las variables da como resultado la curva de valor graficando lo que la industria ofrece actualmente con el fin de comprender sus perfiles estratégicos o sus curvas de valor.

La curva de valor es el componente básico del cuadro estratégico y constituye una representación gráfica del desempeño relativo de una compañía respecto a las variables de la competencia en su industria. La grafica anterior muestra una convergencia entre las curvas de valor de la mayoría de empresas que ofrecen café especial, a pesar de la multitud de competidores, al ubicar los cafés especiales descubrimos que todos ellos tienen el mismo perfil. En lo que se refiere al precio la puntuación alta significa un precio más alto, la mayoría ofrecen un precio alto y tienen un alto nivel de oferta en las variables de calidad, empaque, punto de venta, variedades, modos de preparación y canales de distribución, mientras que la puntuación es muy baja en variables como la presentación, promoción y publicidad las cuales; tal como se puede observar, tienen poca importancia en la curva de valor de la industria de café especial. Su perfil estratégico se basa en la estrategia clásica de diferenciación. Sin embargo todos son diferentes de la misma manera. Puesto que se diferencian en aspectos irrelevantes que no ofrecen valor a los clientes.

Por su parte, la curva de valor de los cafés económicos tiene unas variaciones en su desempeño, presentando una puntuación baja en cuanto al precio, relativamente baja en el empaque y en el punto de venta, baja en la calidad y el modo de preparación y alta en los canales de distribución y en la presentación por cuanto ofrece varias alternativas a los compradores y un puntaje muy elevado en publicidad y promoción que evidencia una significativa inversión en estos aspectos. Su perfil estratégico tiene un precio bajo, como también lo es su oferta respecto a las variables de calidad, modos de preparación, empaque y punto de venta. Son los clásicos competidores que aplican la estrategia de bajo costo. Se puede evidenciar que las estrategias de los dos grupos marchan al mismo ritmo, pero en niveles diferentes.

Si la iniciativa Alianza Café Nariño desea lanzarse en una trayectoria de crecimiento fuerte y rentable en medio de estas condiciones de la industria, de nada le servirá tomar como referencia comparativa a los competidores y tratar de vencerlos ofreciendo un poco más por un poco menos. Esta orientación estratégica podría incrementar en algo las ventas incrementando simultáneamente los costos, pero no le serviría a la compañía para abrirse espacio en un nuevo mercado que ofrezca un crecimiento acelerado y alta rentabilidad.

Con el fin de modificar drásticamente el cuadro estratégico de la industria, es necesario comenzar por enfocar la estrategia no en los competidores sino en las alternativas, y no en los clientes actuales, sino en los no clientes. Para lograr tanto valor como reducir costos, es preciso renunciar a la vieja lógica de compararse con los competidores existentes y de elegir entre ser líder en diferenciación o ser líder en costo. Al dejar de mirar hacia la competencia y dirigir la estrategia hacia las alternativas y los no clientes, es posible reconocer la manera de definir el problema en otros términos y, por consiguiente reconstruir los elementos de valor para el comprador que residen más allá de las fronteras de la industria.

La lógica estratégica convencional, por otra parte, conduce a ofrecer soluciones superiores a las de los rivales para los problemas existentes definidos por la industria del café especial, donde la sabiduría tradicional, ha llevado a las empresas a concentrarse en ofrecer prestigio y calidad acorde con su respectivo precio. Brindar más implica añadir complejidad al café con base en los perfiles de sabor compartidos por los productores y reforzados por el sistema de espectáculos de la catación y pruebas de taza. Los productores de café, los jurados, catadores, y los consumidores expertos, concuerdan en que la complejidad y las características que reflejan la exclusividad del grano, aroma, suavidad, acidez, perfil de taza, la tierra del cultivo y la destreza de los cultivadores en el proceso de producción es sinónimo de calidad.

Sin embargo, al fijar la atención en las alternativas o productos sustitutos que se consumen en el mercado se puede definir el problema de la industria del café especial en otros términos: ¿Cómo producir un café agradable, no tradicional, que todas las personas puedan beber fácilmente? ¿Por qué? Al observar la demanda de las alternativas como la gaseosa, la aromática, el té, la avena casera y los jugos listos para consumir, los cuales capturan mucho más el nivel de ventas que las bebidas a base de café especial, se puede afirmar que la masa de consumidores ve el café especial y los sitios donde este se consume con recelo. Es intimidante y pretencioso, y la complejidad de su sabor representa un reto al gusto de la gente promedio. Siendo precisamente el sabor y sus características complejas la base sobre la cual busca sobresalir la industria.

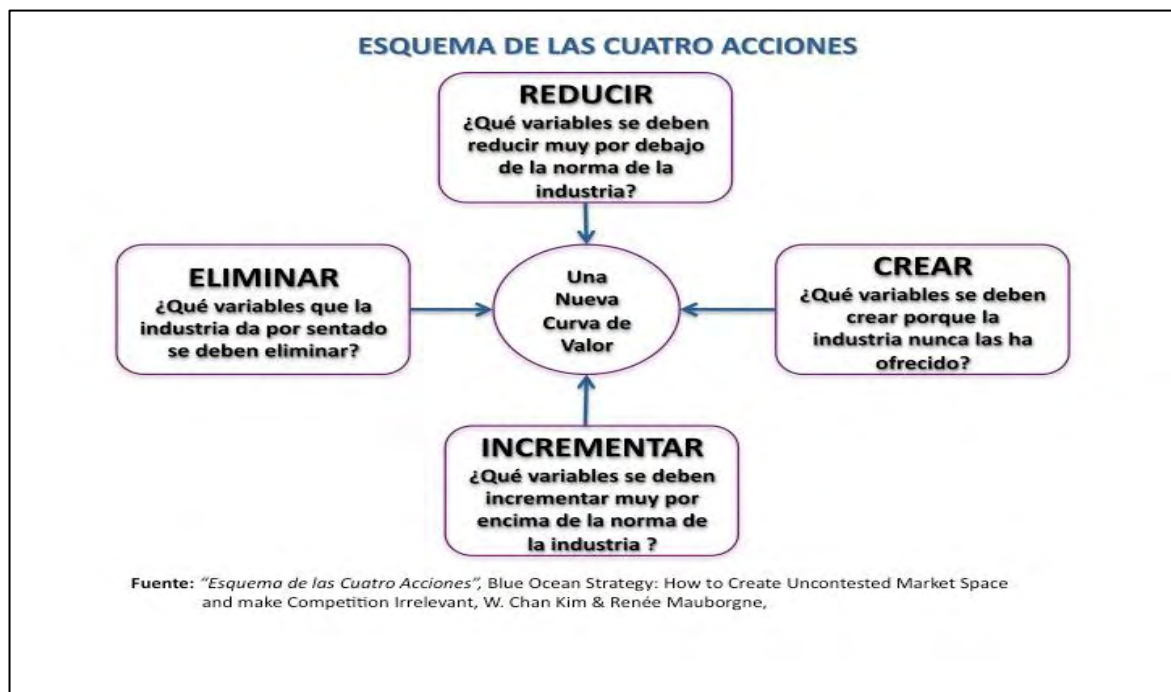
Con base en esto se propone explorar la manera de diseñar nuevamente el perfil estratégico de la industria del café para crear sobre este una estrategia de océano azul. Para lograrlo se debe aplicar la segunda herramienta analítica sobre la cual se apoya un océano azul: El esquema de las cuatro acciones.

8.5.3 El Esquema de las Cuatro Acciones. Para reconstruir los elementos de valor para el comprador, dentro de la construcción de una nueva curva de valor; y con el fin de romper el dilema entre la diferenciación y el bajo costo, se debe diseñar una nueva curva de valor planteando cuatro preguntas clave tendientes a

cuestionar la lógica estratégica y el modelo de negocios de la industria.

- ¿Cuáles variables que la industria da por sentadas se deben eliminar?
- ¿Cuáles variables se deben reducir muy por debajo de la norma de la industria?
- ¿Cuáles variables se deben incrementar muy por encima de la norma de la industria?
- ¿Cuáles variables se deben crear por que la industria nunca las ha ofrecido?

Figura 12. Esquema de las Cuatro Acciones



Fuente: <http://www.gestiopolis.com/wp-content/uploads/2013/11/analisis-del-libro-la-estrategia-del-oceano-azul1.gif>

La primera pregunta obliga a pensar en eliminar variables alrededor de las cuales ha girado desde tiempo atrás la demanda en la industria del café. Son variables competitivas que generalmente se dan por sentadas, aunque no transfieran valor al cliente o puedan, en efecto, reducir dicho valor. Los mercados evolucionan y presentan cambios en aquello que los clientes valoran, pero las empresas están tan obsesionadas comparándose entre sí que no reaccionan a los cambios, o ni siquiera los perciben.

La segunda pregunta conlleva a determinar si se ha exagerado la dimensión de los productos y servicios como consecuencia de la carrera por alcanzar y sobrepasar a la competencia. Es el caso en el cual las empresas exageran en su

servicio a los clientes y aumentando así la estructura de costos sin recibir nada a cambio. Ante lo cual se debe reducir la atención y los esfuerzos en estas variables.

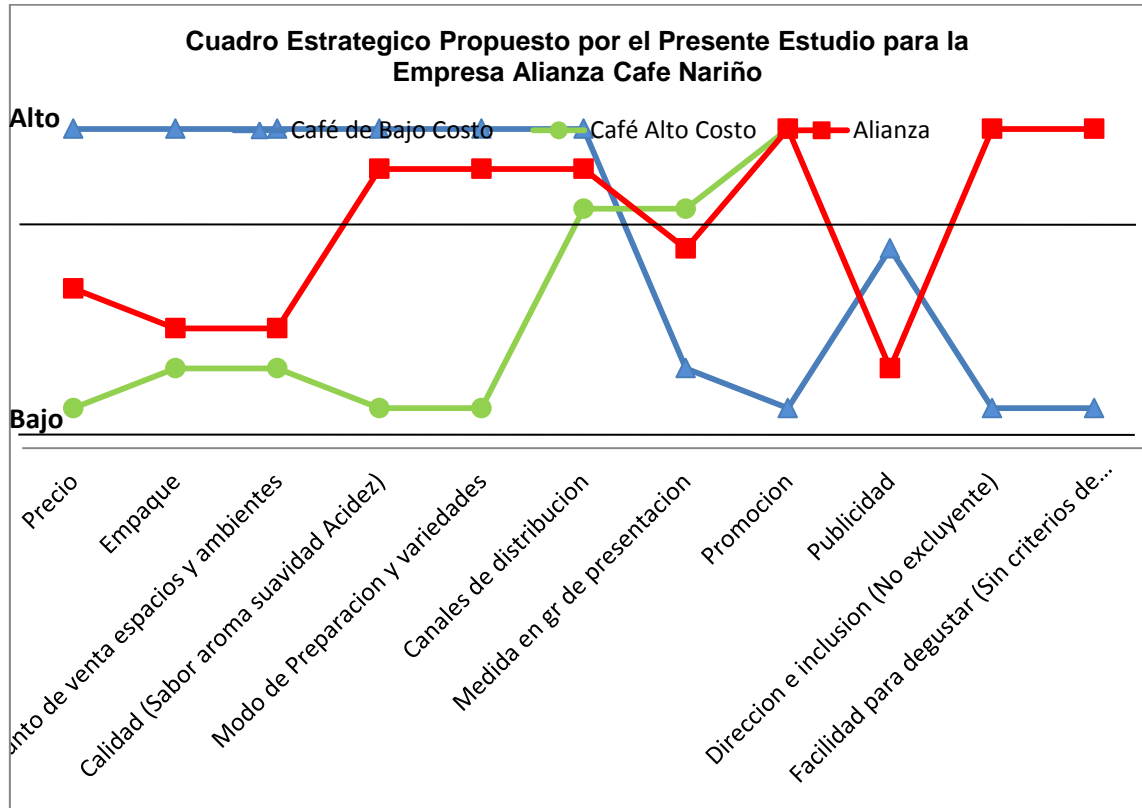
La tercera pregunta induce a descubrir las variables existentes en la industria que los compradores aprecian enfatizando esfuerzos y recursos en ellas. La cuarta pregunta ayuda a descubrir fuentes completamente nuevas de valor para los compradores, a crear una demanda que antes no existía y a modificar la estrategia de precios en la industria.

Al buscar respuestas para las dos primeras preguntas (eliminar y reducir) es donde se desarrollan ideas para reducir la estructura de costos respecto a los competidores. Por otra parte, el segundo par de variables permiten hacer un análisis sistemático de cómo reconstruir los elementos de valor para los clientes y generar una demanda nueva, manteniendo al mismo tiempo una estructura reducida de costos. Son muy importantes las medidas orientadas a eliminar y crear, puesto que inducen a las compañías a ir más allá de las acciones para maximizar el valor por medio de las variables existentes en el mercado. Al eliminar y crear, las compañías modifican por sí mismas las variables haciendo que las reglas existentes de la competencia pierdan importancia.

Al aplicar el esquema de las cuatro acciones al cuadro estratégico de la industria se llega a una nueva forma de ver las viejas verdades. En la industria del café especial, se propone pensar mediante estas cuatro medidas, no aplicar la lógica convencional de la industria, y considerar una otras alternativas y los no clientes, lo cual invita a pensar en presentar una gama de alternativas diferentes para disfrutar un café de buena calidad; que en lugar de ofrecer café como tal, sea una bebida social accesible a todo el mundo, que contribuya a compensar los niveles de energía y a satisfacer el hambre; buscando llegar a los consumidores de cerveza, gaseosa, te, jugos, malteadas, chocolate y bebidas energizantes.

Esta propuesta no busca arrebatarse las ventas a la competencia, sino que busca ampliar el tamaño del mercado, induciendo al consumo del café de buena calidad a los no consumidores de café especial, a los consumidores novatos que frecuentan ocasionalmente las tiendas de café especial, para que lo consuman con mayor frecuencia, a inducir a los consumidores de café de baja calidad a subir de nivel y a inducir a los consumidores de distintas alternativas que compensan las bajas en los niveles de energía satisfaciendo la sed, el hambre y el paladar. La siguiente grafica ilustra la distancia creada con respecto a la competencia en el modelo actual de comercialización del café, como resultado de la aplicación del esquema de las cuatro acciones. Se ve claramente la comparación entre la estrategia de océano azul del presente estudio comparada con las orientaciones estratégicas del mercado tradicional. La curva de valor de Alianza Café Nariño destaca entre las demás después de aplicar las cuatro acciones (eliminar, reducir, incrementar y crear) para abrir un espacio sin competencia directa en el mercado.

Figura 13. Grafica estratégica alianza café de Nariño



Fuente: Plan de Internacionalización Café de Nariño, CIM-FACEA-UDENAR. Pasto, Marzo de 2015

El cuadro estratégico propuesto para alianza café de Nariño planteado por el presente estudio ubica las categorías del precio, empaque y punto de venta en un término medio-bajo; al estar el precio en este rango hay una alta probabilidad de atraer nuevos clientes a probarlo, un empaque que no implique altos costos ni sofisticación, en cambio de un empaque económico y que transmita calidez amistad, inclusión para no generar exclusión entre los nuevos prospectos de clientes. Por su parte los criterios de calidad, sabor, aroma, suavidad y acidez conservan la propiedades de un café de alto perfil, lo cual causara una experiencia y un momento de verdad en al probar el producto. Aplicando los modos de preparación y variedades sofisticados propios de los cafés de alto perfil, los canales de distribución serán no solo exclusivos sino masivos para captar un mayor volumen de clientes. Se propone aplicar una estrategia de promoción intensiva con gastos bajos en publicidad. Se crea dos nuevas categorías de valor

que la industria del café no considera importantes: Diversión e inclusión(no excluyente) Facilidad para degustar (Sin criterios de especialistas en café para poderlo degustar) y dirigir la atención a los consumidores de productos sustitutos como jugos, cerveza, te, avena y bebidas listas para consumir y pensar además en los no clientes, para que ellos empiecen a consumir nuestro café. Para tal fin aplicamos la matriz de las cuatro acciones presentada a continuación.

CREAR

- Facilidad para degustar, ofrecer un café fácil de tomar que no requiera años
- para aprender a apreciarlo. (sin criterios de selección y calidad complejos)
- Diversión e inclusión (no excluyente).
- Accesibilidad (Fácil de adquirir y encontrar en tiendas y cafeterías no especializadas).
- Por otra parte se deben eliminar las siguientes variables:

a) ELIMINAR

Se deben eliminar o perder toda su importancia los siguientes criterios:

- La terminología y distinciones (perfil de taza, aroma, sabor, etc.)
- Empaque (colores neutros oscuros y poco llamativos)
- Etiquetas que contengan una terminología que solo los conocedores o los especialistas en café entienden
- Tiendas especializadas (ambiente excluyente)
- Se deben reducir las siguientes variables:

b) REDUCIR

- Precio (Precio asequible atractivo a los no clientes)
- Publicidad (No incurrir en elevados costos por campañas publicitarias)
- Se deben incrementar las siguientes variables:

c) INCREMENTAR

- Promoción: diseñar y aplicar una agresiva campaña promocional del nuevo concepto de consumo de café.
- Modo de preparación: Diferentes variedades en las maneras de degustar café
- Canales de distribución: Aumentar la presencia del producto en canales minoristas y tiendas de cadena.
- Presentaciones: Aumentar la oferta de presentaciones diferentes a la tradicional libra, en gramos o en presentaciones económicas.

8.5.4 Matriz Eliminar, Incrementar, Reducir, Crear:

Cuadro 31. Matriz eliminar, incrementar, reducir, crear

<p style="text-align: center;">Eliminar</p> <ul style="list-style-type: none"> • La terminología y distinciones (perfil de taza, aroma, sabor, etc.) • Empaque: Colores neutros, oscuros y poco llamativos • Etiquetas que contengan terminología que solo los conocedores o los especialistas de café entienden • Tiendas especializadas (Ambiente excluyente) 	<p style="text-align: center;">Incrementar</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promoción: diseñar y aplicar una agresiva campaña promocional del nuevo concepto del consumo del café. • Modo de preparación: diferentes maneras y variedades para degustar el café. • Canales de distribución: Aumentar la presencia del producto en canales minoristas y tiendas de cadena. • Presentaciones: Aumentar la oferta de presentaciones diferentes a lo tradicional en libra en gramos o en presentaciones económicas
<p style="text-align: center;">Reducir</p> <ul style="list-style-type: none"> • Precio (Precio asequible atractivo a los no clientes) • Publicidad (No incurrir en elevados costos por campañas publicitarias. 	<p style="text-align: center;">Crear</p> <ul style="list-style-type: none"> • Facilidad para degustar ofrecer un café fácil de tomar que no requiera años para aprender a apreciarlo(sin criterios de selección y calidad complejas) • Diversión y exclusión (NO excluyente) • Accesibilidad (fácil de adquirir y encontrar en tiendas y cafeterías no especializadas.

Fuente: Plan de Internacionalización Café de Nariño, CIM-FACEA-UDENAR. Pasto, Marzo de 2015

9. APLICACIÓN DEL MARKETING MIX:

Con el propósito de ejecutar el plan de internacionalización de la INICIATIVA ALIANZA CAFÉ NARIÑO se deberá aplicar la siguiente mezcla de marketing.

Cuadro 32. Aplicación del Marketing Mix

ESTRATEGIA	MEZCLA	TACTICA	JUSTIFICACION
DESARROLLO DE PRODUCTO	PRODUCTO	Diseñar un nuevo producto fácil para degustar, ofrecer un café fácil de tomar que no requiera años para aprender a apreciarlo. (sin criterios de selección y calidad complejos) y con criterios de Diversión e inclusión (no excluyente) El café en grano se seleccionará sobre malla 16 y 14 (tamaño del grano) con factor de rendimiento 80% y en general se procesará mezclas de café tipo excelso, para buscar un nivel de calidad medio.	El nuevo producto no tendrá competidores directos, ofrecerá una nueva experiencia de consumo, logrando llegar a los no clientes o consumidores ocasionales.
DIVERSIFICACIÓN DE PRODUCTO	PRODUCTO	Aumentar la oferta de presentaciones diferentes a la tradicional libra, en gramos, en presentaciones más económicas.	Tener presencia en diferentes canales de distribución como tiendas minoristas y detallistas para que los nuevos clientes tengan acceso al nuevo producto. Llegar con producto que guste realmente al consumidor final
DESARROLLO DE MERCADO	PRODUCTO	Eliminar de la etiqueta la terminología y distinciones (perfil de taza, aroma, sabor, etc.) que solo los conocedores o los especialistas en café entienden, cambiando los colores del empaque (colores neutros oscuros y poco llamativos) por colores llamativos y variados. Además introducir en la etiqueta la receta para lograr un buen café espumoso y un granizado refrescante Por otra parte tendrá el sello 100% Café de Colombia con el objetivo de potenciar la marca, además de los aspectos normativos exigidos por el Gobierno Chileno para poder comercializar el producto internamente.	Empaque que sea más atractivo al nuevo mercado reduciendo costos.

Cuadro 32. (Continuación).

PENETRACIÓN DE MERCADO	PRO MOCION	Participar en eventos nacionales e internacionales en acompañamiento de las entidades especializadas en asesoría de exportaciones.	Demostrar que el café especial también puede ser una bebida, divertida y con diferentes alternativas de consumo El posicionamiento del producto no se va a dar en un plazo de tiempo corto, por el contrario podría tardar algunos años, no solo como el proceso lógico de ingresar un producto a un nuevo mercado, sino considerando además, las debilidades que posee la empresa en aspectos que son fundamentales para llevar a cabo un proceso exportador y la falta de experiencia al respecto. Por estos motivos; planear y determinar acciones promocionales se convierte en parte fundamental de la estrategia de marketing con el objetivo de ingresar con éxito al mercado Chileno.
PENETRACIÓN DE MERCADO	PUBLICIDAD	Crear una gran comunidad virtual en redes sociales para educar respecto a nuevos modos de preparación y diferentes variedades en las maneras de degustar café.	Posicionar el nuevo concepto de consumo de café en medios digitales construyendo confianza en la marca y fidelizando nuevos clientes potenciales.
PENETRACIÓN DE MERCADO	PUBLICIDAD	Crear la página Web de la empresa para poder llegar a nuevos clientes potenciales de cualquier parte del mundo.	A través de la página web se puede ofrecer información de valor sobre los procesos productivos, trazabilidad, perfil de taza, eventos y tener interacción con clientes potenciales para después hacer contactos comerciales.
ESTRATEGIA DE PRECIO	PRECIO	La recomendación principal obtenida a partir de la investigación realizada y de la estrategia propuesta es tratar de no crecer en precios y colocar un precio intermedio asequible atractivo a los no clientes para luego crecer en cantidad, la idea es posicionar el café con un precio de venta final que oscile entre los US\$ 15 y US\$20 por libra, bien sea de café en grano o molido.	El precio se reducirá a causa de cambio de empaque por uno más sencillo, también por la utilización de la página web como principal medio publicitario. Y principalmente porque su factor de rendimiento y prueba de tasa serán de un nivel de calidad medio.

Cuadro 32. (Continuación).

ESTRATEGIA DE PLAZA	DISTRIBUCION	Como ya se ha mencionado en este trabajo, se pretende cambiar el concepto de consumo de café especial exclusivamente en tiendas especializadas (ambiente excluyente), por lugares y ambientes menos formales, más divertidos e incluyentes	Logra que el nuevo cliente tenga accesibilidad al consumo de café especial mediante una experiencia cálida y divertida sin sentirse intimidado o excluido por el lugar
ESTRATEGIA DE PLAZA	DISTRIBUCION	No se descarta la posibilidad de establecer alguna alianza con alguna empresa grande de retail, o con algunos hoteles y/o restaurantes, esto se podría proyectar en un mediano o largo plazo. Por otra parte, en el caso de que el desarrollo del proyecto haya sido exitoso para la empresa, existe la posibilidad de vender el producto de manera directa en el país destino, si bien los costos tienden a ser más elevados, le brindaría a la empresa la posibilidad de estar más cerca del cliente final, conocer las tendencias reales del mercado tendría más libertad para promocionar y vender el producto.	Tener presencia en diferentes canales de distribución como tiendas minoristas, detallistas, hoteles y/o restaurantes para que los nuevos clientes tengan acceso al nuevo producto.

Fuente: Plan de Internacionalización Café de Nariño, CIM-FACEA-UDENAR. Pasto, Marzo de 2015

10. SECCIÓN V. DISEÑO DEL PLAN DE ACCIÓN

En el estudio de mercados internacionales se determinó que en Chile hay una creciente tendencia hacia el consumo de café de características Premium y gourmet representado por el 10% de la población metropolitana pertenecientes a los estratos Altos. Sin embargo el presente estudio busca dirigirse a un nuevo mercado que aún no se ha explorado, definido por el sector poblacional equivalente al 45% que pertenece a los estratos Medios C1 y C2 entre los cuales hay personas que consumen café de menor calidad, bebidas calientes y refrescantes y otras que no son consumidores habituales de café, los cuales según el estudio de mercado constituyen una parte significativa de la población. Los no clientes, que para el presente estudio representan un potencial atractivo por explorar. Por tal razón el plan de acción que se presenta a continuación va dirigido a este nuevo mercado. La presente propuesta está orientada a desarrollar en los no clientes el hábito de consumo de café en otras versiones menos excluyentes y en otros entornos para ir más allá de la demanda existente.

10.1 OBJETIVO GENERAL

El plan de acción está orientado a desarrollar el mercado para el café especial tostado y molido producido por la Iniciativa Alianza Café de Nariño a través de un proyecto exportador con un nuevo modelo estratégico de mercadeo. y ser la base para que la Iniciativa, pueda dar a conocer su producto de manera exitosa a nivel regional y posteriormente en Chile, con el fin de que obtenga buenas perspectivas de rentabilidad de mediano plazo.

10.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Formular estrategias para enfrentar un proyecto exportador que permitan a la iniciativa alianza café de Nariño penetrar con éxito en los mercados regionales, nacionales y externos especialmente el de Chile.
- Proponer un conjunto de acciones que permitan posicionar el producto en el mercado chileno
- Implementar un plan piloto con actividades promocionales en la ciudad de Pasto para evaluar el impacto del nuevo modelo estratégico

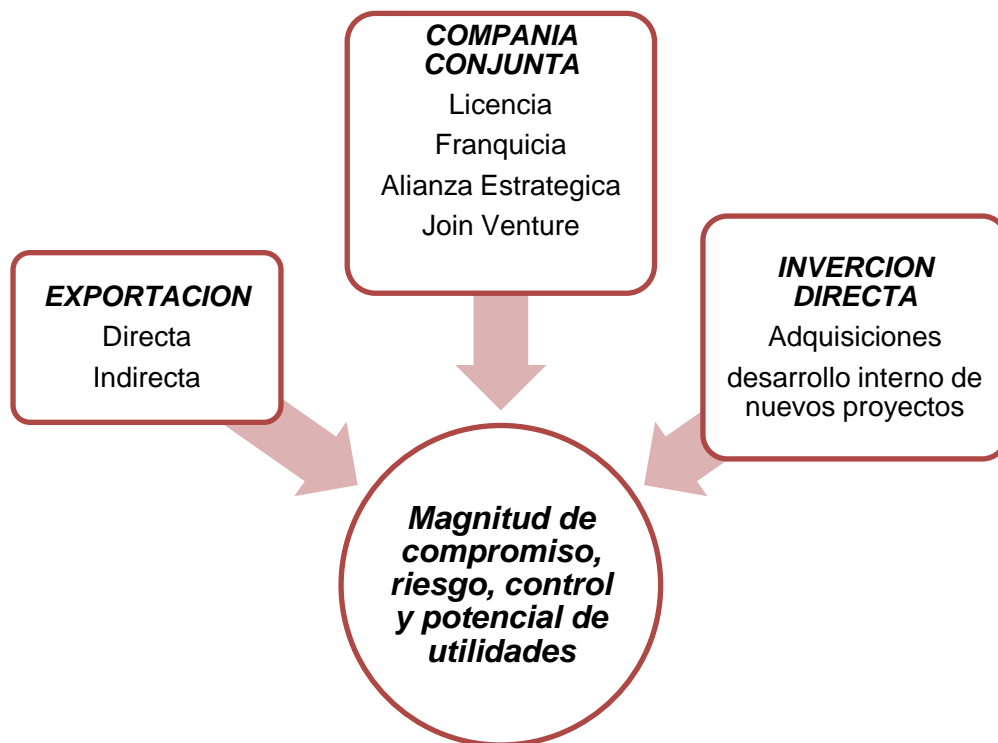
10.3 FORMULACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS PARA ENFRENTAR UN PROCESO DE EXPORTACIÓN

Para enfrentar un proceso de internacionalización se hace necesario conocer cuáles son las estrategias de entrada y analizar cuál de ellas es la más conveniente:

10.3.1 Estrategia de entrada. Una vez elegido el mercado objetivo al cual se desea ingresar, es necesario definir una estrategia de entrada para introducir y posicionar el producto de la manera más conveniente para la empresa de acuerdo a sus características y a sus posibilidades.

En la siguiente figura se observan las diferentes posibilidades de ingreso a un mercado internacional.

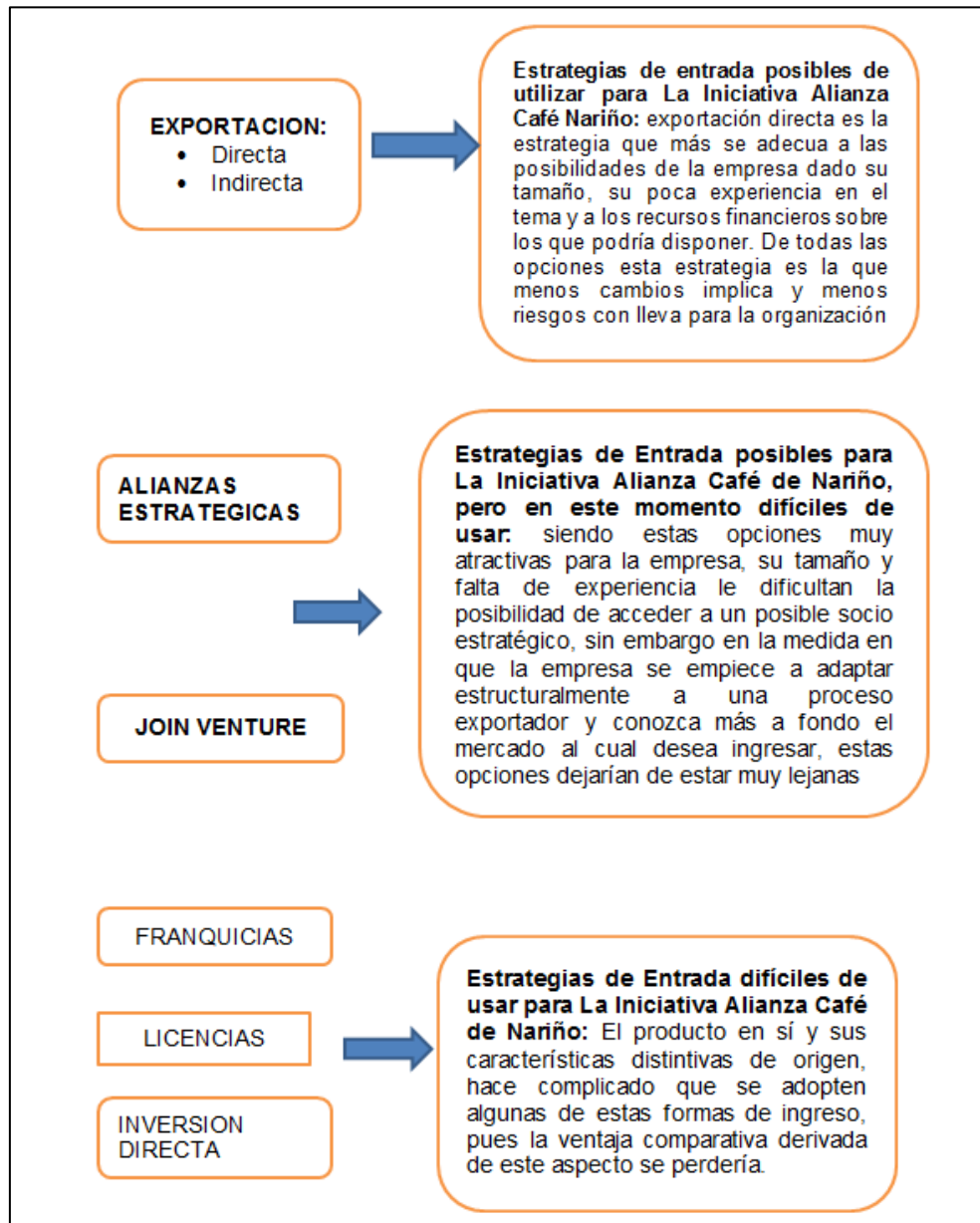
Figura 14. Estrategias de Ingreso a un Mercado



Fuente: Administración Estratégica y Política de Negocios. Wheelen, Hunger y Oliva

Fundamentos de Marketing. Kotler&Amstrong: A continuación se presenta la clasificación de las diferentes estrategias de entrada al país destino y se determina su posibilidad de uso por parte de la empresa para desarrollar su proceso de internacionalización:

Figura 15. Clasificación de la Estrategia de Entrada



Fuente: Plan de Internacionalización Café de Nariño, CIM-FACEA-UDENAR. Pasto, Marzo de 2015

Después de haber analizado la viabilidad de uso de las diferentes estrategias de entrada por parte de la Iniciativa, claramente se identifican como las más posibles, la Exportación Directa y la Importación Indirecta. Los factores más importantes para la empresa son el control sobre el cliente final y el control del marketing.

Dentro de las posibilidades expuestas en la descripción de este tipo de estrategia existe la de entrar al país destino de la mano de un distribuidor para el producto.

Para efectos de este trabajo y de acuerdo a lo expuesto por el líder de la Iniciativa, se planea ingresar al mercado chileno por medio de un distribuidor, pero con el objetivo de llegar a un acuerdo para manejar en conjunto los temas de marketing, que son los que la empresa considera más importantes para el éxito del proyecto y lo que le permitiría conocer mejor el mercado. La falta de experiencia en estos temas y los riesgos involucrados en el proyecto, además de los costos del mismo son los factores que gatillan esta decisión.

10.3.2 Estrategias Dirigidas a la Iniciativa Alianza Café de Nariño. Las actividades de marketing son fundamentales para establecerse dentro de un mercado, siendo un proceso exportador, es importante tener claro que hay que realizar una fuerte inversión en marketing internacional para poder conocer profundamente el mercado destino e identificar las oportunidades de venta que existen.

Las estrategias dirigidas a la iniciativa alianza café de Nariño con el propósito de ejecutar y dar inicio al plan de mercadeo para lograr su internacionalización serían las siguientes.

Cuadro 33. Estrategias dirigidas a la empresa

OBJETIVO	QUIEN	ESTRATEGIAS	DONDE	PRESUPUESTO
Implementar el área de comercio internacional y mercadeo.	iniciativa	Tener una actitud abierta y positiva hacia el proceso exportador. -Contar con gerentes calificados para liderar el proyecto -Definir un organigrama de funciones concretas -Conocer y entender el funcionamiento del comercio internacional y sus prácticas comerciales. -Tener identificados los riesgos de un proceso exportador y saber cómo mitigarlos.	Iniciativa alianza café de Nariño	\$30.000.000
Analizar las condiciones financieras y Gestionar recursos con las entidades gubernamentales	Gerencia	Identificar las posibles fuentes de financiamiento para llevar a cabo el proyecto. -Desarrollar una evaluación financiera del mismo. -Asumir el riesgo que implica invertir una fuerte cantidad de dinero	Iniciativa alianza café de Nariño	\$6.000.000
Mejorar los certificados de calidad, con el fin de incrementar la ventaja competitiva de la iniciativa	Gerencia	Cumplir con los requisitos exigidos por las entidades certificadoras	Iniciativa alianza café de Nariño	\$10.000.000
Posicionar la imagen de la iniciativa alianza café de Nariño a nivel regional, nacional e internacional especialmente en el país de Chile	Gerente	Crear la página Web www.alianzacafedenariño.com de la empresa para poder llegar a los clientes potenciales de Chile y otros países del mundo. Aplicando estrategias de marketing online para poder así desarrollar estrategias de promoción y publicidad por medios digitales que mejoren el posicionamiento de la marca.	Iniciativa alianza café de Nariño	\$7.000.000

Fuente: Plan de Internacionalización Café de Nariño, CIM-FACEA-UDENAR. Pasto, Marzo de 2015

10.3.3 Estrategias Dirigidas al Producto. La orientación que le va a dar al producto en el país destino, sigue la estrategia de los beneficios distintivos tangibles e intangibles que posee el producto provenientes tanto de los sellos con que cuenta, como de la historia que existe detrás de la producción del grano, como son: la tradición cafetera que ha estado presente por generaciones en la familia productora, las características distintivas en taza, la exclusividad del producto asegurada por el hecho de procesar solo lo que se cultiva en sus plantaciones y los beneficios sociales y ambientales que generan la producción natural y sustentable del grano. Estos aspectos son atractivos para el cliente objetivo, de acuerdo al perfil determinado, por lo cual es conveniente explotarlos. Estrategias dirigidas al café especial de la iniciativa alianza café de Nariño para continuar con los mismos procesos de calidad del café y brindar a los clientes finales mejores y diferentes opciones de compra.

Cuadro 34. Estrategias dirigidas al producto

OBJETIVO	QUIEN	ESTRATEGIA	DONDE	PRESUPUESTO
Garantizar que el café llegue con sus condiciones organolépticas al consumidor final en especial al de Chile	Iniciativa alianza café de Nariño	EMPAQUE IDEAL: Contratar a una empresa especializada para que elabore propuestas de diseño para el empaque, la marca y el material publicitario Elaborar un empaque que conserve el estatus de café especial pero que a su vez que sea menos excluyente. Es decir que tanto sus colores como su estructura física sea más sencilla menos costosa pero que cuente con las exigencias de conservación de las características organolépticas del producto.	Universidades	\$10.000.000
Realizar una etiqueta acorde con las exigencias del mercado chileno	Diseñadores pasantes de universidades	Diseño de etiquetas con la respectiva información de café su trazabilidad y además algunas recetas caseras	Empresas contratadas	6.000.000
realizar procesos de investigación y desarrollo de productos INNOVADORES	planta de producción	Ejecución de pruebas de ensayo y error de las nuevas alternativas de bebida (tinto especial, café con leche espumoso y granizado cremoso a base de café) que posean elementos de valor innovadores para desarrollar nuevos productos. Determinar técnicamente el grado de tostión y molienda adecuado para el mercado chileno.		\$50.000.000

Fuente: Plan de Internacionalización Café de Nariño, CIM-FACEA-UDENAR. Pasto, Marzo de 2015.

10.3.4 Estrategias Dirigidas a la Promoción. Para definir una estrategia de promoción y posicionamiento para el producto que se exportará, se tomará como base el análisis que se realizó sobre la industria del café en Chile (consumidores, competidores, tendencias) y el análisis interno de la empresa, con el fin de identificar las necesidades presentes en los consumidores y la forma como el producto ofrecido tratará de satisfacerlas, y a su vez como logrará diferenciarse de la competencia. Además implementar instrumentos que permitan promocionar los productos de la iniciativa Alianza café de Nariño con sus características.

Según el estudio adelantado sobre el comportamiento del consumo de café en Chile, se puede determinar que existe una tendencia creciente hacia el consumo de productos (cafés) más especializados y que posean atributos adicionales aparte de la calidad. Los consumidores de estos productos son personas que en realidad se interesan por el café y quieren aprender a tomarlo y a apreciarlo. Se puede decir que el producto que se pretende ofrecer, no es un producto sofisticado, pero con atributos diferenciadores que puede brindar un valor más allá del hecho de degustar un buen café.

En relación a la competencia, se puede apreciar que esta se compone principalmente por productos extranjeros, puesto que Chile no es país productor del grano. Como el mercado del café todavía es muy pequeño y se está empezando a desarrollar, es posible encontrar algunas marcas de productos de Colombia, Costa Rica, Italia y Estados Unidos, entre otros, pero ninguno que sea líder reconocido, exceptuando aquellas marcas ofrecidas por las tiendas de café especializadas (Juan Valdez, Starbucks). El posicionamiento de estos productos se basa principalmente en su estatus de “productos gourmet” y en el origen y especie del café procesado pero solo atiende al 10% de la población metropolitana (estratos altos)

De esta manera La Iniciativa Alianza Café de Nariño puede distinguirse al ser una empresa que brinda un producto de origen (solo procesa lo que cultiva en sus terrenos), con una producción limitada, con características distintivas en taza (gracias a la ubicación de sus plantaciones en tierras volcánicas), esto le otorga características de un producto exótico el cual hay que descubrir y ofrecerlo a la mayor porción del mercado que se encuentra en los estratos medios con un 45% del total de la población metropolitana.

Cuadro 35. Estrategias dirigidas a la promoción

OBJETIVO	QUIEN	ESTRATEGIA	DONDE	PRESUPUESTO
Dar a conocer el producto en el país destino, haciendo énfasis producto incluyente	Área de comercio internacional y mercadeo	Obtener asesoría y acompañamiento en materia de promoción para las exportaciones por parte de PROCOLOMBIA. Puntualmente en programas que se puede aprovechar por La Iniciativa Alianza Café de Nariño entre ellos están: -Ruedas y macro ruedas de negocios. -Seminarios nacionales e internacionales específicos por industria y tema. -Alianzas con ferias y exhibiciones en el extranjero -Participación en eventos internacionales por rubro y por país -Misiones comerciales	en la ciudad de Pasto y el país de Chile	\$7.000.000
Lograr una imagen positiva de la iniciativa alianza café de Nariño y sus productos	Área de comercio internacional y mercadeo	Diseño e implementación del sitio web. Promoción de la marca y los productos online y en redes sociales Elaboración del portafolio de productos virtuales Degustaciones en los puntos de venta donde se codifique el producto. Participación en ferias comerciales	Mercado Objetivo	30.000.000

Cuadro 35. (Continuación).

		<p>nacionales vinculadas a la industria. Se ha podido identificar dos ferias importantes dentro de este rubro, que si bien son nuevas, sirven para promocionar el producto, estas son:</p> <p><i>Espacio Food&Service:</i> Encuentro chileno de la Industria Gastronómica. Se realiza en Espacio Riesco y se realiza en el mes de Agosto</p> <p><i>Mercado Paula Gourmet:</i> Encuentro Gastronómico. Se realiza en el Parque Araucano, cada año. (fuente oficina Procolombia pasto)</p>		
--	--	--	--	--

Fuente: Plan de Internacionalización Café de Nariño, CIM-FACEA-UDENAR. Pasto, Marzo de 2015

10.3.5 Estrategias dirigidas a la distribución. Distribuir el café tostado y molido en primera instancia en libras, para posicionar la marca, para luego introducir nuevas presentaciones del café especial de Nariño de ¼ café y papeletas adaptándose a las exigencias de los compradores familiares de estratos medios del país de Chile.

Cuadro 36. Estrategias dirigidas a la distribución

OBJETIVO	QUIEN	ESTRATEGIA	DONDE	PRESUPUESTO
Establecer alianzas con importadores, almacenes de cadena y distribuidores	Gerencia	Para la introducción del producto al mercado chileno, en primera instancia se trabajará con algún importador/distribuidor, que tenga experiencia en el mercado de productos gourmet y ojalá en el mercado del café, además de que esté interesado en distribuir el producto.	Mercado objetivo	10.000.000
Tener contacto permanente con importadores y distribuidores de café en el país objetivo Chile y pactar un acuerdo para manejar en conjunto los temas de marketing, que son los que la empresa considera más importantes para el éxito del proyecto y lo que le permitiría conocer mejor el mercado.	Gerente	Utilizar la página web como medio de comunicación de plan de marketing. Con esto se busca establecer un vínculo de confianza con los potenciales clientes internacionales, lograr contactos e emails que sirvan a la base de datos de visitantes de la página y analizar que países visitan más el sitio con la herramienta Google Analytics. Al publicar y compartir online información de valor respecto al café de Nariño, su proceso de producción, trazabilidad y temas relacionados, que pudieran interesar a los conocedores del café; recetas y maneras alternativas de degustación del producto entre otros aspectos, generara un tráfico alto de visitas al sitio web de la alianza, que a su vez lograra contactos comerciales y ventas en el mercado internacional.	internet	\$3.000.000

Fuente: Plan de Internacionalización Café de Nariño, CIM-FACEA-UDENAR. Pasto, Marzo de 2015

En las tablas anteriores se realiza de forma resumida las principales estrategias y tácticas a ejecutar dentro del plan estratégico para internacionalizar a la Iniciativa

Alianza Café de Nariño. De igual manera se relaciona el presupuesto para realizar dicho plan, con un total en pesos de \$160.000.000 millones.

Adicionalmente de las estrategias planteadas anteriormente también se propone proyectar un plan piloto con un conjunto de acciones encaminadas a posicionar el producto regionalmente y llevar acabo la nueva estrategia propuesta.

10.4 PLAN PILOTO EN LA CIUDAD DE PASTO

10.4.1 NOMBRE O MARCA

Diseñar una nueva marca o nombre que logre involucrar a todas las asociación es de la iniciativa alianza café de Nariño, teniendo en cuenta las características del nuevo mercado y las bondades del producto.

10.4.2 PROBANDO MEJOR EXPERIENCIAS

El diseño e implementación de una agresiva campaña promocional del nuevo concepto de consumo de café. Mediante la adquisición de unos termos para degustación, los cuales serán llevados por un asesor de ventas que cumple con la función de degustar e informar sobre el nuevo producto sus beneficios y las diversas maneras de consumirlo, esta persona se encargara de ir a lugares de afluencia masiva, dando a conocer el producto y la nueva imagen de la empresa, degustando en universidades, plazas, oficinas y centros comerciales demostrando que el café especial gourmet es para quien le guste, no solo para personas expertas en esta bebida o con gran capacidad de pago.

El nuevo concepto es divergente por cuanto se plantea una alternativa promocional para las temporadas frías, con producto caliente (capuchino) y las temporadas calurosas con producto refrescante (granizado) lo cual permite rebasar las fronteras de la estacionalidad del consumo de café solo en temporadas frías, para ello se requiere la adquisición de unas neveras de icopor para la conservación el producto frio.

10.4.3 PANADERO ALIADO

Gestionar alianzas estratégicas con las panaderías de alto y mediano nivel, para degustar en ellas muestras de la bebida caliente de la marca y ofrecer las libras de café en la panadería, con el fin de generar compras por impulso de la presentación de café tostado en libra, para aumentar participación en estos segmentos.

10.4.4 CAFETERÍA AMIGA

Invitar a los propietarios de las cafeterías y panaderías de nivel medio que tengan prestigio y buen posicionamiento en el mercado, a un evento en donde se les dará a conocer la marca y enseñarles un estilo artesanal, elegante, delicioso de preparación de café con leche espumoso , como una nueva variedad de bebida caliente así mismo estimular la comercialización de granizado de café como

bebida fría refrescante y los beneficios de diversificar su portafolio de productos e incluirlos en la carta de su local. con estas nuevas alternativas se incrementaran sus utilidades y posicionamiento a consecuencia de la calidad del producto ofrecido. De igual manera cada cafetería de estas debe optar con el tiempo por adquirir una maquina específica para la preparación del café especial que no sea tan costosa en el mercado que logre una mejor preparación de café su esencia y sabor, y así conseguir incrementar el consumo no por precio sino por calidad. A demás de esto, en estas cafeterías de afluencia masiva se debe presentar el producto en sus respectivos stand en las presentaciones de libra, ½ libra tostado y molido

10.4.5 FERIA NARIÑO CAFÉ

Mediante gestiones y diálogos con las entidades gubernamentales, proponer incluir un día específico de las festividades de carnavales de blancos y negros para promocionar las marcas de café de la región, realizado una fiesta en donde el café de Nariño sea el anfitrión presentándose con variadas formas de prepararlo, tomarlo y acompañarlo. En la que hagan presencia los diferentes productores de la región.

De igual manera buscar alianza con algún artesano para que elabore una carrosa alusiva al café de Nariño pero en su presentación

11. FINANCIACION Y CREDITO

Para financiar las principales estrategias de la Iniciativa Alianza Café de Nariño con miras a ejecutar el plan estratégico, la organización requiere un capital de trabajo \$160.000.000 de pesos, sin incluir los costos de los de más procesos (producción, comercialización, logística, compra materia prima entre otras). Los recursos podrían ser financiados en un 50% por los entes territoriales (gobernación , alcaldías), el 30% por una entidad de crédito comercial y el 20% restante será asumido por la Iniciativa Alianza Café de Nariño.

12. CONCLUSIONES

La elaboración del presente trabajo permitió establecer que la empresa Alianza café de Nariño se encuentra en un entorno competitivo bastante agresivo y las condiciones actuales del mercado no presentan un escenario favorable para la misma. El presente trabajo, se desarrolló en base a la inquietud exportadora de una pequeña empresa Nariñense.

En primera instancia, se concluye que La Iniciativa Alianza Café de Nariño no cuenta en este momento con las herramientas necesarias para emprender un proceso de exportación, las principales debilidades aparecen en temas de estructura organizacional, de recursos humanos y marketing. Este trabajo le brinda algunas estrategias específicas que involucran un cambio en la estructura de recursos humanos de la empresa, en el manejo del marketing, y en la capacidad de ampliar la visión de negocio hacia buscar alternativas de innovación en el concepto mismo de la marca y la manera de comercializar el producto.

El análisis situacional permitió diagnosticar que las amenazas externas son muy fuertes así como también las debilidades internas, sin embargo, el óptimo aprovechamiento de las oportunidades externas y el adecuado uso de sus fuerzas orientadas a generar alternativas de desarrollo por medios no convencionales; pueden dar una nueva perspectiva en busca del crecimiento económico y desarrollo de la empresa.

Con el fin de buscar alternativas para lograr un crecimiento económico sostenible y rentable se propone la implementación de una estrategia de océano azul, redefiniendo y estableciendo unas nuevas condiciones en el mercado, dirigiéndose a los no-clientes y clientes insatisfechos con lo que se está ofreciendo actualmente, creando un nuevo mercado en un entorno más seguro donde la competencia pierda su importancia y donde la innovación en valor sean los objetivos primordiales para que el cliente reciba los beneficios de los esfuerzos de la empresa, manifestados en mejores experiencias, nuevos espacios para el consumo y una nueva cultura del consumo del café.

El análisis realizado sobre el comportamiento del mercado del café en el país destino seleccionado, que en este caso es Chile, el posicionamiento que se quiere conseguir, así como el aprovechamiento de las fortalezas que presenta el producto y las oportunidades que ofrece el mercado chileno, ayudan a concluir con una propuesta de un plan de marketing ajustado a los requerimientos del proyecto. Por otra parte también se hace necesario que la empresa delegue la ejecución y dirección de proyecto en personas expertas en el tema, la falta de experiencia y conocimiento sobre temas de comercio internacional y marketing internacional, pueden llevar al fracaso del proyecto.

La matriz de distribución fiscal internacional (D.F.I) de costos y movimientos permitió establecer el costo final del producto en el mercado objetivo, así mismo como el tiempo que se tardaría en llegar la mercancía desde el exportador hasta el importador estipulando todas las etapas de la cadena de abastecimiento, además permitió establecer el termino de negociación que un principio seria FOB franco a borde del buque puerto de destino(Buenaventura) y en un mediano plazo se recomienda como termino de negociación DAP entregado en el lugar de destino (San Antonio Chile).

13. RECOMENDACIONES

Se recomienda que lo planteado en esta investigación se aplique o se lleve a cabo para incrementar el consumo del café especial en nuevos clientes y en mercados no explorados. Se recomienda también aprovechar las bondades comerciales del mercado Chileno lo cual permita el crecimiento empresarial de Alianza Café Nariño.

Se recomienda exportar el producto en empaque con válvula dosificadora cada libra, y en un embalaje de una caja 28 libras por cada caja para conservar las propiedades organolépticas del producto y disminuir volumen en un contenedor. Se recomienda la creación del área de Mercadeo y el área de Comercio Internacional que cuenten con un personal capacitado e idóneo y con una estructura adecuada que permita llevar a cabo todas las labores que exige la implementación del presente estudio.

Se recomienda mejorar el grado de asociatividad entre los productores, la Iniciativa Alianza Café Nariño y los comercializadores de café en pro de conformar una cadena de distribución exclusiva para esta iniciativa de negocio y así fortalecerla.

BIBLIOGRAFÍA

AMBROSIO, Vicente. Plan de Marketing Paso a Paso. Bogotá: Prentice Hall, 2000. ISBN 958-699. 300 p.

CATADOR Q-GRADER, Juan Carlos. Comité Departamental de Cafeteros. Pereira: Almacafe, 2015. 150 p.

CÉSPEDES SANZ, Alberto. Principios de Mercadeo. Bogotá: s.n., s.f. 120 p.

PLANTA TRILLADORA DE CAFÉ DE EXPLOTACIÓN, COMPLEJO INDUSTRIAL CAFETERO DE NARIÑO. Memorias Seminario de Cafés Especiales, División de Estrategia y Proyectos Especiales de Comercialización; Bogotá D.C.: s.n., 2002.

PORTER, Michael. Teoría de la ventaja competitiva. Madrid: s.n., s.f.

RED DE INFORMACIÓN CAFETERA. Bogotá-Pasto julio 30 de 2007 El 10º encuentro descentralizado por los 80 años de la Federación Comité Directivo de la Federación se reúne en Chachagüí, Nariño.

SUAREZ, Andrés,. Economía y administración. España: Mc GrawHill Interamericana, 1992. 300 p.

VALLEJO BRAVO, Jesús David. Estudio para la creación de la empresa Alianza Café Nariño. Bogotá: s.n., 2015.

NETGRAFIA

BIBLIOTECA DEL CONGRESO. [en línea] [citado 2015-04-22] Disponible en internet: <http://www.bcn.cl/>

CAFÉ DE COLOMBIA. [en línea] [citado 2015-04-22] Disponible en internet: www.cafedecolombia.com

CAFÉ DE COLOMBIA. [en línea] 2008. [citado 2015-06-01] Disponible en internet: cafedecolombia.weebly.com/exportaciones-e-importaciones.

CARTILLA DE ECONOMÍA. [en línea] [citado 2015-03-01] Disponible en internet: <http://www.federaciondecafeteros.org>

CENTRO DE COMERCIO INTERNACIONAL (C.C.I). [en línea] [citado 2015-03-01] Disponible en internet: <http://www.Laguiadelcafé.org> Organización Internacional del Café (OIC)

COFFE IN CHILE. [en línea] [citado 2015-10-24] Disponible en internet: <http://www.euromonitor.com/coffee-in-chile/report>

COLOMBIA TRADE. [en línea] [citado 2015-04-22] Disponible en internet: www.colombiatrade.go.co

COLOMBINA S.A QUALA S.A CASALUKER S. Internacionalización de las empresas colombianas, casos exitosos. [en línea] [citado 2015-04-22] Disponible en internet: repository.urosario.edu.co/handle/10336/1621 repository.urosario.edu.co/handle/10336/1621

COMPORTAMIENTO DE LA INDUSTRIA CAFETERA. [en línea] [citado 2015-04-22] Disponible en internet: http://federaciondecafeteros.org/static/files/industria_2011.pdf - comportamiento de la industria cafetera colombiana. 2011.

CONDICIONES DE ACCESO [en línea] [citado 2015-04-22] Disponible en internet: <http://www.colombiatrade.com.co/herramientas/condiciones-acceso>

CONSEJO INTERNACIONAL DEL CAFÉ. [en línea] [citado 2015-04-22] Disponible en internet: <http://www.ico.org/documents/icc-109-8c-trends-consumption.pdf>

CONSUME CADA VEZ MA Y MEJOR CAFÉ. [en línea] [citado 2015-04-22] Disponible en internet: <http://legiscomexoficial.blogspot.com/2013/04/chile-consume-cada-vez-mas-y-mejor-cafe.html>

CONSUMO DE CAFÉ. [en línea] [citado 2015-10-24] Disponible en internet: <http://www.portafolio.co/internacional/consumo-cafe-ee-uu-va-aumento>

DESCRIPCION GESE CHILE. [en línea] [citado 2015-04-22] Disponible en internet: <http://www.anda.cl/estudios/textos/DescripcionGSEChile2008.pdf>

DESDE DEFINICIÓN ABC. [en línea] [citado 2015-04-22] Disponible en internet: <http://www.definicionabc.com/economia/exportacion.php#ixzz3BLyepoy1>

DEUTSHE BANK. Informe del Deutsche bank, soluble coffee: A Pot of Gold. Mayo 2 del 2000. [en línea] [citado 2015-03-01] Disponible en internet: <https://www.deutsche-bank.es/psc/data/es/pa-index.html>

EURO MONITOR INTERNACIONAL, Coffe in chile. [en línea] [citado 2015-04-22] Disponible en internet: www.euromonitor.com/

EUROMONITOR. [en línea] [citado 2015-04-22] Disponible en internet: <http://www.euromonitor.com/coffee-in-chile/report>

EXPORTACIONES E IMPORTACIONES DE COLOMBIA. [en línea] [citado 2015-03-01] Disponible en internet: [www.colombiatrade.com.co /exportaciones e importaciones de Colombia](http://www.colombiatrade.com.co/exportaciones_e_importaciones_de_Colombia)

FEDERACION DE CAFETEROS. [en línea] [citado 2015-04-22] Disponible en internet: [http://www.federaciondecafeteros.org/static/files/Informe _Industrial_2013_Web.pdf](http://www.federaciondecafeteros.org/static/files/Informe_Industrial_2013_Web.pdf)

FEDERACION NACIONAL DE CAFETEROS. [en línea] [citado 2015-03-01] Disponible en internet: www.federacionnacionaldecafeteros.co

FICHA PAIS, MERCADO ALTERNO. [en línea] [citado 2015-10-24] Disponible en internet: www.exteriores.gob.es/.../fichaspais/estadosunidos_ficha%20pais.pdf

GRUPOS SOCIOECONOMICOS. [en línea] [citado 2015-04-22] Disponible en internet: [http://www.aimchile.cl/wp-content/uploads/2011/12/Grupos_ Socioeconomicos_AIM-2008.pdf](http://www.aimchile.cl/wp-content/uploads/2011/12/Grupos_Socioeconomicos_AIM-2008.pdf)

INDICADORES ECONOMICOS. [en línea] [citado 2015-10-24] Disponible en internet: <http://es.tradingeconomics.com/chile/forecast>

LA ESTRATEGIA DEL OCEANO AZUL. Como desarrollar un nuevo mercado donde la competencia no tiene importancia. W.Chan Kim/ Renee Maubourgne. [en línea] [citado 2015-04-22] Disponible en internet: https://es.wikipedia.org/wiki/Estrategia_del_oceano_azul

LA INFLACION EN CHILE. [en línea] [citado 2015-10-24] Disponible en internet: <http://www.eldinamo.cl/2014/01/08/ine-el-ipc-de-diciembre-llego-a-un-06-de-la-mano-del-transporte/>

ODEPA. Oficina de Estudios y Políticas Agrarias. [en línea] [citado 2015-04-22] Disponible en internet: www.odepa.cl/

OFERTA Y DEMANDA. [en línea] [citado 2015-03-01] Disponible en internet: [www.laguiadelcafe.com/oferta y demanda de café a nivel mundial](http://www.laguiadelcafe.com/oferta-y-demanda-de-cafe-a-nivel-mundial)

OFICINA DE INFORMACIÓN DIPLOMÁTICA. [en línea] [citado 2015-04-22] Disponible en internet: http://www.exteriores.gob.es/documents/fichaspais/francia_ficha%20pais.pdf

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL CAFÉ. [en línea] [citado 2015-03-01] Disponible en internet: <http://www.OIC.org>

PALADAR EXQUISITO. Revista Dinero. [en línea] [citado 2015-03-01] Disponible en internet: www.dinero.com › Tiempo extra

PIB DE CHILE. [en línea] [citado 2015-10-24] Disponible en internet: <http://www.datosmacro.com/pib/chile>

PLAN EXPORTADOR DE CAFÉ ESPECIAL SUAVE COLOMBIANO TOSTADO Y MOLIDO A MERCADOS INTERNACIONALES. [en línea] [citado 2015-04-22] Disponible en internet: <http://coffeelands.crs.org/wp-content/uploads/2013/03/CRS-Coffeelands-EI-Caf%C3%A9-Capital-Social-Estrat%C3%A9gico.pdf>.

PRACTICA DE NEGOCIO. [en línea] [citado 2015-10-24] Disponible en internet: <https://es.santandertrade.com/establecerse-extranjero/chile/practica-de-negocio>

REPUBLICA DE CHILE. [en línea] [citado 2015-04-22] Disponible en internet: www.exteriores.gob.es/documents/fichaspais/chile_ficha%20pais.pdf

RESOLUCIÓN DENOMINACIÓN DE ORIGEN CAFÉ DE NARIÑO 11 DE FEBRERO DEL 2011. [en línea] [citado 2015-03-01] Disponible en internet: www.federaciondecafeteros.org/.../cafe_de_narino_reconocido_como_p.

REVISTA SEMANA. Febrero del 2011. Me Llaman Juan Valdez de Nariño, Entrevista Antonio Navarro Wolf. [en línea] [citado 2010-02-13] Disponible en internet: www.semana.com › Enfoque Principal

SERVICIO AGRÍCOLA Y GANADERO. [en línea] [citado 2015-04-22] Disponible en internet: www.sag.cl

SOLUCIONES TECNOLOGICAS. [en línea] [citado 2015-04-22] Disponible en internet: www.estrategia.cl/detalle_cifras.php?cod=5067

TABLAS DE CONVERSIÓN MÉTRICA – IMPERIAL. [en línea] 2011. [citado 2015-03-01] Disponible en internet: [http://www.tablas de conversión métrico/imperial](http://www.tablasdeconversion.com/) herramienta de conversión de unidades.

UTADEO. [en línea] [citado 2015-03-01] Disponible en internet: www.utadeo.edu.co

ANEXOS

ANEXO A. ENCUESTA

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO

La encuesta tiene como objetivo identificar los principales aspectos de cada asociación que conforman la empresa Alianza Café Nariño con el fin de estructurar el diagnóstico empresarial.

I. DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

1.1 Nombre de la asociación a la que pertenece:

1.2. Número de familias afiliadas:

1.3. ¿Cuál es la Extensión promedio de cada finca?

- a. Menos de 1 hectárea
- b. 1 hectárea
- c. hectáreas
- d. hectáreas
- e. o mas

1.4. Número de integrantes de cada finca

- a. 1-5
- b. 6-10
- c. 11-15
- d. 16-20

1.5. La edad promedio del patrón (Jefe de Hacienda) oscila entre:

- a. 20-30 años
- b. 31-40 años
- c. 41-50 años
- d. 51-60 años
- e. Más de 60 años

1.6. La edad promedio de los obreros de las fincas oscila entre:

- a. 10 y 15 años
- b. 16 y 20 años
- c. 21 y 30 años
- d. 31 y 40 años
- e. 40 y 50 años
- f. 50 años o más

II COMPONENTE ADMINISTRATIVO

Responda lo siguiente

2.1 ¿Usa la asociación conceptos de la administración estratégica? SI NO

2.2 ¿Son los objetivos y las metas de la asociación mensurables y debidamente comunicados? SI NO

2.3 ¿Planifican con eficacia los directivos de todos los niveles de la jerarquía? SI NO

2.3 ¿Delegan los directivos correctamente su autoridad? SI NO

2.3 ¿Es la estructura de la organización apropiada? SI NO

2.5 ¿Son claras las descripciones del puesto y las especificaciones del trabajo? SI NO

2.6 ¿Es alto el ánimo y la motivación de los empleados y socios? SI NO

2.7 ¿Es baja la rotación de empleados y el ausentismo? SI NO

2.8 ¿Son efectivos los mecanismos de control y recompensa de la organización? SI NO

2.8 Cuenta la asociación con algún certificado de calidad? SI NO

Cuál? _____

2.9 Las decisiones son participativas? SI NO

III COMPONENTE DE MERCADEO

En qué aspectos del área de mercadeo se percibe a la empresa más competente, siendo 5 más competente y 1 menos competente

3.1 ¿Están los mercados eficazmente segmentados o los conoce? 1__ 2__ 3__
4__ 5__

3.2 ¿Cómo se encuentra la organización frente a sus competidores? 1__2__ 3__
4__ 5__

3.3 ¿Ha ido aumentando las ventas de café de la asociación? 1__ 2__ 3__ 4__
5__

3.4 ¿Son confiables los canales presentes de distribución y tienen costos efectivos? 1__ 2__ 3__ 4__ 5__

3.5 ¿Cuenta la asociación con una organización eficaz para las ventas? 1__
2__ 3__ 4__ 5__

3.6 ¿Realiza la organización investigaciones de mercado? 1__ 2__ 3__ 4__
5__

3.7 ¿Son buenos la calidad del producto y el servicio al cliente? 1__ 2__ 3__
4__ 5__

3.8 ¿Tienen los productos y los servicios precios adecuados? 1__ 2__ 3__ 4__
5__

3.9 ¿Cuenta la asociación con una estrategia eficaz para promociones y publicidad? 1__ 2__ 3__ 4__ 5__

3.10 ¿Son efectivas la planificación y la presupuestación de marketing? 1__ 2__
3__ 4__ 5__

3.11 ¿Existen gerentes de marketing en la empresa con la experiencia y la capacidad adecuadas? 1__ 2__ 3__ 4__ 5__

IV COMPONENTE FINANCIERO

4.1 ¿En qué puntos indican los análisis financieros que la empresa es fuerte o débil en términos financieros?

En liquidez para solventar sus deudas
 el crecimiento de sus instalaciones.

Que factores financieros, se consideran más competentes siendo 5 más competente y 1 menos competente

4.2 ¿Puede la asociación reunir el capital que necesita a corto plazo? 1__ 2__
3__ 4__ 5__

4.3 ¿Cuenta la asociación con capital de trabajo suficiente? 1__ 2__ 3__ 4__
5__

4.4 ¿Son eficaces los procedimientos para presupuestar el capital? 1__ 2__ 3__
4__ 5__

4.5 ¿Son razonables las políticas para pagar dividendos? 1__ 2__ 3__ 4__ 5__

4.6 ¿Tiene la asociación buenas relaciones con sus inversionistas y accionistas?
1__ 2__ 3__ 4__
5__

V COMPONENTE TECNICO Y DE PRODUCCIÓN

Que aspectos técnicos y de producción se estiman más eficaces, siendo 5 más eficaz y 1 menos eficaz

5.1 ¿Son confiables y razonables los proveedores de materias primas? 1__ 2__
3__ 4__ 5__

5.2 ¿Están en buenas condiciones las instalaciones, el equipo, la maquinaria y las oficinas? 1__ 2__ 3__ 4__ 5__

5.3 ¿Son eficaces los procedimientos y las políticas para el control del inventario? 1__ 2__ 3__ 4__ 5__

5.4 ¿Son eficaces los procedimientos y las políticas para el control de calidad? 1__ 2__ 3__ 4__ 5__

5.5 ¿Están estratégicamente ubicadas las instalaciones, los recursos y los mercados? 1__ 2__ 3__ 4__ 5__

5.6 ¿Cuenta la empresa con competencias tecnológicas? 1__ 2__ 3__ 4__ 5__

VI. PERCERPCION SOBRE LA EMPRESA

6.1 Como cree usted que la calidad de vida de los caficultores ha sido afectada desde su vinculación a la Alianza.

a. Positiva

b. Negativa

c. Igual

6.2 ¿Está usted satisfecho con el proceso que se ha llevado a cabo desde la creación de la alianza?

a. Sí

b. No

Porque? _____

6.3 Consideran los miembros de su asociación que pertenecer a la alianza ha traído beneficios en cuanto a:

a. Mejores ingresos SI NO

b. Apoyo gubernamental SI NO

- c. Capacitación y Tecnificación SI NO
 d. Gestión de recursos SI NO

Otros? _____

6.4 ¿En qué grado la creación y vinculación a la alianza ha llenado sus expectativas Iniciales? Califique el grado de satisfacción siendo 5 mayor y 1 menor.

- a. 1
 b. 2
 c. 3
 d. 4
 e. 5

6.5 ¿Desde su vinculación a la alianza ha habido una comercialización más justa?

- a. SI
 b. NO

6.6 ¿Cómo considera que en momento se encuentra el posicionamiento de la marca Café de Nariño?

- a. ALTO
 b. MEDIO
 c. BAJO

6.7 ¿Considera que la alianza representa y defiende los intereses de su asociación de manera eficaz?

- a. SI
 b. NO

Porque? _____

6.8 ¿Cree usted que ha mejorado la gestión de recursos gubernamentales desde su vinculación a la alianza?

- a. SI
 b. NO

¿De qué manera?

- a. Capital
 b. Capacitación
 c. Tecnificación
 d. Infraestructura

Otros ¿cuáles? _____

6.9 En que factores se percibe a la asociación más competitiva?

Califique, siendo 5 más competitiva y uno menos competitiva.

- a Rendimiento de equipo de producción
- b Calidad de producto 1 4
- c. Precios competitivos 1 4
- d. Tecnología 1 5
- e. Reconocimiento en el mercado 3

VII. FACTORES DE COMERCIALIZACIÓN

7.1 ¿Cuántas cosechas al año produce su asociación? _____

7.2 ¿Cuántos sacos de café pergamino produce su asociación en cada cosecha?

7.3 ¿De esta producción que porcentaje, considera usted que tiene la categoría de café especial? _____

7.4 ¿A qué empresas le está vendiendo la producción y en qué porcentaje?

- FNC % _____
- ALMACAFE % _____
- ALIANZA CAFÉ NARIÑO % _____

OTROS: _____

VIII INTENCION EXPORTADORA

8.1 Motivaciones o razones por las cuales desea realizar el proceso e internacionalización de su empresa:

Indique el grado de importancia en cada Ítem siendo 5 de mayor importancia y 0 en de menos Importancia.

	Menor					Mayor					Menor				
Mayor	0	1	2	3	4	5		0	1	2	3	4	5		
Aprovechar capacidad POC							Baja en la demanda local								
Baja en Utilidades							Contactos establecidos								
Crece por que el m/do local es pequeño							Información sobre oportunidades								

Verificar riesgos de las operaciones								La competencia está exportando						
Mayor		Menor					Mayor					Menor		
	0	1	2	3	4	5			0	1	2	3	4	5
Excedentes de producción								Oportunidades en acuerdos comerciales						
lograr competitividad								Pedidos solicitados por clientes externos						
Obtener economías de escala								Promoción e instituciones						
Planeación estratégica								Situación coyuntural del mercado domestico						
Otra Cual?								Tasa de cambio favorable						

8.2 A su juicio ¿cuáles son los principales obstáculos que tiene que enfrentar Ud como empresario para consolidar los esfuerzos hacia la exportación. Califique en orden de gravedad siendo 5 muygrave.

	Menor					Mayor					Menor				
Mayor															
Capacidad interna de la empresa	0	1	2	3	4	5		Externos (Entorno y/o Mercado)	0	1	2	3	4	5	
Adecuación de productos o Exigencias								Acceso a canales de distribución externos							

Capacidad de producción						Acceso a crédito						
Capacitación del personal en el mercadeo						Barreras no tarifarias del país						
Competitividad de productos o sss						Barreras tarifarias del país						
Control de la logística						Acceso a contactos en los mercados internacionales						
Fijación de precios en los mercados						Infraestructura externa mercados						
Desconocimientos del costo real del pto						Logística de distribución						
Capital de trabajo						Necesidad de información de los mercados						
Recursos financieros para Ampliación						Tasas de cambio						
R.H Calificados						Tramites de importación						
Manejo de idioma extranjero						Términos de negociación						
Recursos gerenciales						Legislación aduanera en destino						
Necesidades de formación						Cuotas de importación						
Falta de plan estratégico						Disponibilidad de transporte						

8.3 según su criterio, ¿Cuáles de los siguientes factores podrían favorecer en mayor medida el proceso de internacionalización de su empresa? (Califique de 1 a 5, siendo 5 el más importante y 1 el menos importante).

	0	1	2	3	4	5		0	1	2	3	4	5
Actitud favorable al cambio de gestión							Preparación del personal de la organización						
Orientación estratégica de la empresa							Estructura organizacional eficiente						
Compromiso de la gerencia con el proceso							Capacidad del personal en mercadeo						
Motivación del proceso							Conocimiento de los mercados						
Dedicación de tiempos y recursos							Otra ¿Cuál?						

8.4 ¿Qué tanto conoce los mercados a los que se planea exportar en los próximos años. (califique de 1 a 5, siendo 1 muy poco y 5 mucho).

	0	1	2	3	4	5
Factores						
Requisitos de entrada						
Competencia						
Estructura de precios						
Canales de distribución						
Consumidor o cliente final						
Necesidades de mercadeo						
Requerimientos de adaptación(Producto)						
Contactos						

8.5 En qué áreas de la empresa invertiría si tuviera exceso de recursos enumere las 3 principales opciones siendo 1 la más importante.

Adquisición de maquinaria y equipo	
Innovaciones y nuevas tecnologías	
Pago de deudas	
Repartir utilidades a los accionistas	
Expansión de la empresa	
Sistemas de información	
Investigación de mercados	
Infraestructura	
Otra ¿Cuál?	

8.6 APRECIACIÓN SOBRE LA ACTIVIDAD INTERNACIONAL

Según su criterio cual es la percepción sobre el panorama internacional. (Califique de 0 a 5, siendo 0 una percepción en desacuerdo y 5 una percepción en total acuerdo).

Responda:	0	1	2	3	4	5
Las operaciones Internacionales: Son las que más contribuyan al crecimiento de la empresa						
Disminuirán los costos operacionales de la empresa						
Son de alto riesgo						
Exigen adaptación de los productos a los mercados						
Requieren mayor inversión financiera						
Son más efectivas a través de contactos en el mercado que de análisis de M/dos						
La investigación de mercados externos es innecesaria						
Sin estabilidad macroeconómica es imposible exportar						
Los programas del gobierno son imprescindibles para mejorar el proceso exportador						
Hay mayor potencial exportador al salir en alianzas estratégicas						

ANEXO B. TABLA PRECIO INTERNO DE REFERENCIA

TABLA PRECIO INTERNO DE REFERENCIA PARA LA COMPRA DE CAFÉ PERGAMINO SECO POR CARGA DE 125 Kg.



Febrero 29 / 2016

La Federación Nacional de Cafeteros de Colombia ofrece a todos los cafeteros la **garantía de compra** mediante la publicación de un precio base de mercado que se calcula de acuerdo con la cotización de cierre en la Bolsa de Nueva York del día, la tasa de cambio del día y el diferencial o prima de referencia para el café colombiano.

Se adicionarán las bonificaciones para programas de cafés especiales.

PRECIO EXTERNO

Cierre primera posición contrato C Nueva York	112.65	USCent/lb
Cierre segunda posición contrato C Nueva York	115.05	USCent/lb
Cierre tercera posición contrato C Nueva York	117.00	USCent/lb

PRECIO INTERNO DE REFERENCIA

Precio total por carga de 125 Kg de pergamino seco	756,000	COP
Precio total kilo de pasilla	3,200	COP

Tabla de precios

ALMACAFE	PERGAMINO \$		
	Carga (1) (2)	Kilo	Arroba
Armenia	756,500	6,052	75,650
Bogotá	755,250	6,042	75,525
Bucaramanga	754,875	6,039	75,488
Buga	757,250	6,058	75,725
Chinchiná	756,375	6,051	75,638
Cúcuta	754,375	6,035	75,438
Ibagué	755,625	6,045	75,563
Manizales	756,375	6,051	75,638
Medellín	755,625	6,045	75,563
Neiva	754,750	6,038	75,475
Pamplona	754,500	6,036	75,450
Pasto	754,500	6,036	75,450
Pereira	756,375	6,051	75,638
Popayán	756,625	6,053	75,663
Santa Marta	758,125	6,065	75,813
Valledupar	755,750	6,046	75,575

TABLA DE PRECIOS DE REFERENCIA SEGUN FACTOR DE RENDIMIENTO EN TRILLA

Factor de rendimiento	Pesos por carga de 125 kilos de café pergamino	Pesos por arroba de café pergamino	Pesos por kilo de café pergamino
90	789,625	78,963	6,317
91	780,875	78,088	6,247
92	772,375	77,238	6,179
93	764,125	76,413	6,113
94	756,000	75,600	6,048
95	748,000	74,800	5,984
96	740,250	74,025	5,922
97	732,625	73,263	5,861
98	725,125	72,513	5,801

1. Para café pergamino con factor de rendimiento 94,00
2. Las cooperativas de caficultores cubrirán, con cargo al precio, todos los costos relacionados con el servicio de acopio de café al productor.

Federación Nacional de Cafeteros de Colombia - Oficina de prensa
Calle 73 No. 8-13 Torre B Piso 12 - Teléfono: 3136600 ext. 1790-1752 Directo:2352262
Bogotá - Colombia
www.federaciondecafeteros.org

ANEXO C. DATOS

DATOS			
		1000 Gramos	
			\$COP
Cantidad de Kilogramos manipulados x hora CPS		360	
cantidad de CPS para obtener 1 kg de café tostado		1580	
merma por trilla - 17% hasta 20%		316	
merma por tostion - 16% hasta 20%		252,8	
Total merma para obtener de café tostado molido		1011,2	
Valor por cada gramo comercializado a \$12000 x Kg			6317
Valor por cada gramo comercializado a \$6247 x Kg			6247
Valor por cada gramo comercializado a \$6036 x Kg			6036
Valor para obtener un kilogramo a \$6317 de café tostado			\$9.980.860,00
Valor para obtener un kilogramo a \$6247 de café tostado			\$9.870.260,00
Valor para obtener un kilogramo a \$6036 de café tostado			\$9.536.880,00
Muestras para analisis en laboratorio		0,25	
ENERGIA ELECTRICA			
Valor por Kilovatio en zona comercial/industrial			500
LABORATORIO			
Costos del gasto de Agua en laboratorio tanto para entrada como para salida			1230
			costo total x muestra
Costo por cada muestra a \$6317 x Kg			1579,25
Costo por cada muestra a \$6247 x Kg			1561,75
Costo por cada muestra a \$6036x Kg			1509
			2809,25
			2791,75
			2739
MANIPULEO			
SALARIO MINIMO	\$689.454,00		Aux trans día x kilo
Aux.	\$77.700,00		14,38889
Transporte			
Inflacion	6,7%		
VALOR MANIPULEO POR KILOGRAMO			142,0655556
VALOR MANIPULEO POR 1000 KILOGRAMOS			224.463,58
Costo empaque			
Precio por 10000 Empaques			\$1.272,00
500 gramos			\$636,00
250 gramos			\$330,00
125 gramos			\$200,00
Etiqueta			

Fuente: Iniciativa Alianza Café de Nariño