

Plan exportador de café verde de origen para Urbania Café SAS

Felipe Montoya Gómez
Daniel Felipe Gómez Samper

Trabajo de grado

Asesora
Ángela María Henríquez Díaz

UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS
MEDELLÍN
2025

Contenido

1. Resumen.....	4
2. Palabras Clave.....	5
3. Introducción.....	6
4. Análisis Situacional.....	8
4.1. Análisis del Sector.....	8
4.2. Análisis de la Compañía.....	9
4.2.1. Condiciones de la Compañía.....	9
4.2.2. Condiciones de Producto.....	9
4.2.3. Condiciones de Exportaciones.....	10
4.2.4. Condiciones de Mercadeo.....	11
4.3. Ventaja Competitiva y Oferta Exportable.....	11
5. Selección y Evaluación de Mercados.....	13
5.1. Lista inicial de países a analizar.....	13
5.2. Variables a analizar	13
5.3. Análisis de los 3 Mercados Potenciales	15
5.3.1. Riesgo Político	15
5.3.2. Riesgo Económico y Social	18
5.3.3. Competencia Local e Internacional y Potencial de Tamaño de Mercado.....	20
5.3.4. Entorno Legal y regulatorio	24
5.3.5. Entorno Cultural	28
5.4. Selección de Mercado Objetivo	35
5.4.1. Matriz de Selección de Mercado Objetivo (Matriz Site Selection EAFIT).....	35
5.5. Análisis del Mercado Objetivo (Países Bajos)	37
5.5.1. Presencia de Distribuidores e Intermediarios	37
5.5.2. Talento Humano	38
5.5.3. Infraestructura del País	39
6. Análisis del Producto en el Mercado Objetivo	41
6.1. Aranceles y Preferencias Arancelarias	41
6.2. Barreras no Arancelarias	41
6.2.1. Normativas de la UE para la Importación de Café	42
6.2.2. Certificados	43
6.2.3. Documentación requerida para exportar café a la Unión Europea	45
6.3. Segmentación y Nicho de Mercado.....	45
6.3.1. Características y Segmentación Demográfica	45
6.3.2. Segmentación Psicográfica	47
6.3.3. Segmentación Geográfica	48

6.4. Competencia	49
6.4.1. Panorama competitivo en Países Bajos	49
6.4.2. Líder del mercado	50
6.4.3. Jugadores Locales	53
6.4.4. Tendencias	54
6.4.4.1. Tendencia hacia presentaciones de un solo servicio	54
6.4.4.2. Tendencia hacia la sostenibilidad y calidad	55
6.4.4.3. Tendencia hacia los cafés saborizados	55
6.4.5. Categorías de café vendidas	56
6.4.6. Competencia Colombiana	58
6.4.7. Sustitutos	59
6.5. Logística de Exportación	60
6.6. Costeo del Producto para la Exportación	63
6.6.1. Costeo logístico	67
6.7. Canales de Distribución y Comercialización	69
6.8. Aproximación a la estrategia de precio	70
6.9. Aproximación a la estrategia de comunicación y promoción	74
7. Diseño de Estrategias, Recomendaciones y Plan de Acción	78
7.1. Objetivos	78
7.2. Matriz DOFA y estrategias	78
7.2.1. Claves para la Exportación de Café Verde a Holanda	79
7.3. Plan de acción del plan exportador	80
7.4. Cronograma de actividades	81
7.5. Conclusiones del Plan Exportador	82
8. Lecciones Aprendidas	85
8.1. Desde la Perspectiva del Mercado	85
8.2. Desde la Perspectiva de la Organización	86
8.3. Desde la Perspectiva del Proceso de Intervención	87
9. Lista de Referencias	88

Resumen

El presente trabajo de grado desarrolla un plan exportador de café verde de origen para Urbania Café SAS, con el objetivo de expandir sus operaciones a los mercados internacionales. Se analizan factores clave que influyen en el éxito de la exportación, incluyendo el contexto del sector cafetero, las capacidades de la empresa, la selección de mercados objetivo y el análisis de la competencia.

Mediante un análisis detallado, se identifica a los Países Bajos como el destino más favorable para la expansión de la empresa, seguido por Estados Unidos y Suiza como mercados alterno y contingente, respectivamente.

Una vez definido el mercado objetivo, la metodología permite examinar los requisitos legales y logísticos para la exportación de café verde, incluyendo normativas arancelarias, certificaciones obligatorias y estándares de calidad exigidos en la Unión Europea. Finalmente, se establecen estrategias de comercialización y posicionamiento de marca, resaltando la trazabilidad y el impacto social como ventajas competitivas del café de especialidad de Urbania.

Palabras clave

Exportación de café, café verde de origen, comercio internacional, plan exportador, estrategia comercial, competitividad, consumo de café, cafés de especialidad.

Introducción

Colombia es uno de los principales países productores y exportadores de café a nivel mundial, reconocido por la calidad, la trazabilidad y la sostenibilidad de sus granos. La caficultura colombiana representa una fuente de empleo para más de 500 000 familias y es un pilar clave de la economía agrícola del país. Sin embargo, el sector enfrenta desafíos como la volatilidad de los precios internacionales, la competencia con países como Brasil y Vietnam, y la necesidad de innovar para diferenciarse en un mercado global cada vez más exigente.

Urbania Café SAS es una empresa colombiana enfocada en la producción y la comercialización de café de especialidad con impacto social. Desde su fundación en el 2015, ha trabajado con caficultores de diversas regiones del país, garantizando precios justos y promoviendo prácticas agrícolas responsables. Su modelo de negocio se basa en la calidad del producto y en la trazabilidad con impacto, beneficiando a comunidades vulnerables y fomentando la sostenibilidad. Con el fin de expandir su presencia y diversificar sus ingresos, la empresa busca incursionar en la exportación de café verde de origen hacia mercados estratégicos.

Este trabajo de grado desarrolla un plan exportador de café verde de origen para Urbania Café SAS, con el objetivo de diseñar una estrategia integral que permita a la empresa ingresar y posicionarse en los mercados internacionales. Se analizan factores clave como el contexto del sector cafetero, la selección de mercados potenciales, los requisitos regulatorios y logísticos, y las estrategias comerciales para competir en el extranjero.

La ventaja competitiva de Urbania radica en su modelo de “café consciente”, que trabaja con caficultores en zonas afectadas por el conflicto armado y comunidades en proceso de sustitución de cultivos ilícitos. Esta estrategia no solo garantiza un producto de alta calidad, sino que también genera beneficios sociales y ambientales, diferenciándolo en un mercado donde los consumidores valoran cada vez más la sostenibilidad y la responsabilidad social.

Al realizarse un plan exportador, se plantea una hoja de ruta para la internacionalización de Urbania Café SAS, en el que se establecen estrategias de entrada al mercado, alianzas comerciales y modelos de distribución, con el fin de que la empresa se expanda de manera sostenible y competitiva, fortaleciendo su impacto en el sector caficultor colombiano y consolidando su presencia en mercados con alta demanda de café de especialidad.

En conclusión, la exportación de café verde de origen representa una oportunidad clave para el crecimiento de Urbania Café SAS, contribuye al posicionamiento del café colombiano en los mercados internacionales y promueve un modelo de negocio que combina la calidad, la sostenibilidad y el impacto social positivo.

Análisis situacional

Análisis del sector

En el 2023, Colombia se posicionó como el segundo mayor exportador mundial de café, con ventas por 4,108 millones de USD, detrás de Brasil, con 7,350 millones de USD (Statista, 2024). El sector cafetero genera aproximadamente 785,000 empleos directos, que representan el 26 % del empleo agrícola total en el país, y es una fuente crucial de ingresos para más de 500,000 familias campesinas (Muñoz, 2014). Sin embargo, la industria enfrenta diversos desafíos estructurales y coyunturales que afectan su competitividad y su sostenibilidad. El precio del café en el mercado internacional es sumamente volátil y está influenciado por factores como la oferta y la demanda global, y las políticas comerciales internacionales. Esta volatilidad genera incertidumbre y riesgo para los productores colombianos, afectando sus ingresos y su capacidad de inversión en mejoras productivas (Wienhold, 2020).

El café colombiano es mundialmente reconocido por su alta calidad, su sabor distintivo y su aroma excepcional, lo que lo posiciona como uno de los principales productos de exportación del país. En marzo del 2024, las exportaciones de café representaron el 28 % del total del sector agropecuario y el 6 % de las exportaciones totales del país, según el Boletín Técnico de Exportaciones del DANE (2024).

Análisis de la compañía

Condiciones de la compañía

Urbania Café SAS es una empresa colombiana fundada en el año 2015. Ese mismo año inauguró un punto de venta estilo café en la calle 8 de Astorga, un barrio ubicado en el corazón de Medellín, con el objetivo de convertirse en un espacio de encuentro para conocedores y amantes del café. Inicialmente, la empresa se centró en ofrecer café de especialidad de la más alta calidad para que personas de todo el mundo disfrutaran de los mejores sabores del café colombiano en un ambiente agradable. Todo el café de Urbania se conseguía en Bogotá. Sin embargo, con el tiempo, la empresa notó que la calidad del café variaba, incluso cuando se compraba a los mismos tostadores. Esto llevó a Urbania a abrir en el año 2017 su propia planta de producción y a cambiar el enfoque del negocio, comenzando a comprar directamente a caficultores de todo el país, especialmente de Antioquia. Su tostadora puede procesar hasta 200 kilos por hora, mientras que cada tienda vende aproximadamente 150 kg al mes, lo que generó un excedente de producción que permitió a la empresa incursionar en el negocio institucional, vendiendo a restaurantes, hospitales, entre otros. En el 2018, se abrió el segundo punto de venta en Viva Envigado, y actualmente cuenta con 10 puntos de venta en el Valle de Aburrá.

Condiciones del producto

Urbania ofrece una variedad de productos en sus puntos de venta que incluyen café para consumo, bolsas de café de especialidad, bebidas a base de café en lata, pocillos, termos, entre otros. Sin embargo, su producto estrella y foco del plan exportador es el café verde de

especialidad. Urbania busca siempre obtener la mejor calidad posible de café verde y generar valor agregado en los mercados mediante la trazabilidad del producto. El impacto social y ambiental es parte fundamental de su misión. Su objetivo es comercializar cafés de alta calidad producidos por comunidades en situación de vulnerabilidad, ofreciéndoles precios significativamente superiores a los del mercado. En Urbania se considera que esta es una forma de promover el bienestar y el desarrollo social en estos territorios. La empresa trabaja en proyectos con caficultoras víctimas del conflicto armado y con comunidades que están sustituyendo cultivos ilícitos por café, con un modelo al que llaman “café consciente”, que impacta directamente a 860 familias, generándoles un ingreso promedio 61 % superior. Además, Urbania participa en proyectos que usan el café como herramienta para conservar ecosistemas importantes para especies como los jaguares, los pumas y los osos andinos. Urbania colabora con caficultores que practican la agroecología y la agricultura orgánica, y que cultivan bajo sombra empleando métodos que minimizan el uso del agua, contribuyendo así a la preservación de la tierra, las fuentes hídricas, la fauna y la flora en los diferentes territorios.

Condiciones de las exportaciones

Desde su fundación, Urbania ha realizado un esfuerzo significativo para crecer e impactar un mayor número de vidas. La clave para lograr este objetivo es la comercialización a gran escala de su café verde de especialidad. Urbania ha identificado varias limitaciones en el mercado colombiano, como el exceso de oferta que no se logra colocar y precios de compra que no satisfacen su modelo de negocio, lo que ha motivado la exploración de la exportación.

Su primera experiencia exportadora fue en el 2019, cuando envió un contenedor a través de un comercializador a San Luis, Estados Unidos. Esta alianza se disolvió debido a la pandemia. En el 2022 Urbania exportó su segundo contenedor a Miami con otro socio, y en el 2023 enviaron un tercer contenedor a Alemania. Estos avances se han logrado, en su mayoría, gracias al boca a boca, varias misiones comerciales de la Cámara de Comercio y la participación de uno de los fundadores en ferias internacionales.

Condiciones de mercadeo

Urbania es una marca reconocida en Medellín, con casi diez años en el mercado y diez puntos de venta. Su estrategia de mercadeo se enfoca en lo digital, promoviendo los puntos de venta y las experiencias o productos dentro de estos. Desde el punto de vista del café verde para exportación, la inversión en mercadeo ha sido mínima, y el posicionamiento se ha basado en el boca a boca, lo que representa un área de oportunidad por explotar.

Ventaja competitiva y oferta exportable

Urbania no solo ofrece café de alta calidad, sino que su ventaja competitiva radica en la “trazabilidad con impacto”. Cada venta realizada permite a los clientes conocer detalles como el porcentaje destinado al empaque, a los caficultores, a la tostadora, a los costos, entre otros, mediante el modelo Coffee Price Transparency. Esto genera confianza y proporciona una trazabilidad clara del producto y su impacto en la comunidad. Urbania ofrece a sus clientes la posibilidad de cambiar vidas mientras disfrutan del mejor sabor del café colombiano.

La oferta exportable de Urbania tiene un gran potencial, ya que cuenta con varios períodos de cosecha durante el año, puede obtenerse de diferentes regiones del país, y no requiere procesamiento adicional entre la compra y la venta.

Selección y evaluación de los mercados

Para aplicar este plan de exportación, Urbania Café SAS seleccionará inicialmente siete países para analizar y determinar el mercado objetivo más adecuado para la exportación de café verde. Se utilizarán diversas variables para identificar el mercado ideal para comenzar las exportaciones. A continuación, se presentan el listado de países y las variables que se deben considerar.

Lista inicial de países por analizar

1. Estados Unidos de América
2. Alemania
3. Países Bajos
4. Dinamarca
5. Bélgica
6. Suecia
7. Suiza.

Variables por analizar

1. Porcentaje del total mundial de importaciones de café verde
2. Porcentaje del café verde exportado por Colombia a cada país
3. Proximidad geográfica (Km)
4. Porcentaje del crecimiento anual de importaciones de café verde por cantidad en toneladas (2019-2023)
5. Porcentaje del café verde que el país importa y que proviene de Colombia (2023)

6. Valor importado de café verde colombiano (miles de USD-2023)
7. Porcentaje del crecimiento anual de las importaciones de café verde colombiano por cantidad en toneladas (2019-2023).

Tabla 1. Matriz de selección de mercados para la exportación de café verde

Países / variables	Porcentaje del total mundial de importaciones de café verde	Porcentaje del café verde exportado por Colombia a cada país	Proximidad geográfica (Km)	Porcentaje del crecimiento anual de las importaciones de café verde por cantidad en toneladas (2019-2023)	Porcentaje del café verde que el país importa y que proviene de Colombia (2023)	Valor importado del café verde colombiano (miles de USD-2023)	Porcentaje del crecimiento anual de las importaciones de café verde colombiano por cantidad en toneladas (2019-2023)
USA	20,6 %	41,80 %	5001	-4 %	22 %	\$1 272 473	-6 %
Alemania	13,1 %	7,80 %	9240	-2 %	6 %	\$223 841	-9 %
Países Bajos	2,8 %	1,20 %	8900	2 %	7 %	\$55 711	10 %
Dinamarca	0,3 %	0,18 %	9200	0 %	10 %	\$7 169	-3 %
Bélgica	4,2 %	7,00 %	8800	1 %	7 %	\$79 421	-6 %
Suecia	1,5 %	0,43 %	9700	-4 %	5 %	\$18 274	-13 %
Suiza	3,7 %	0,20 %	9000	3 %	19 %	\$196 947	3 %

Fuente: Elaboración propia (TradeMap).

Escala de colores:

Usamos una escala de colores que va de verde a rojo, en la cual el verde indica el dato más favorable entre las 7 opciones; luego se reparte una gama de amarillos y anaranjados que indican los datos intermedios, y finalmente el rojo indica el dato menos favorable.

Conclusión

Luego de hacer un contraste de las siete variables estudiadas, llegamos a la conclusión de que los mercados objetivo serán Estados Unidos de América, Países Bajos y Suiza.

Según lo expuesto en la tabla anterior, USA es un país potencial para exportar café colombiano gracias a la accesibilidad que favorece la cercanía; además, cuenta con el 20,6 % de las exportaciones totales del mundo, y del total del café que compra, el 22 % es colombiano. Consideramos que es un país ideal para exportar café de origen, ya que es un

café único que solo se consigue en áreas muy específicas de Colombia y que podría llegar a tener un nicho favorecido por el mercado americano.

Lo que podemos percibir de Países Bajos es que ha presentado un crecimiento del 10 % en las importaciones de café verde colombiano. Esto es un fuerte indicador de que hay confianza en el mercado para recibir productos colombianos. Además, es el país con el segundo porcentaje más alto de crecimiento en las importaciones, lo cual indica que es un mercado confiable si se piensa en el futuro.

Por otro lado, Suiza se muestra como un mercado muy interesante al tener un 19 % del café importado de origen colombiano, y se posiciona como el primero en cuanto al crecimiento de sus importaciones, con un 4 %. Adicionalmente, Colombia solo exporta un 0,20 % de su café verde a este país, lo que nos indica que no habrá mucha competencia local.

Análisis de los tres mercados potenciales

Riesgo político

Estados Unidos de América

Tras asumir la presidencia en enero del 2021, Joe Biden enfrentó limitaciones en su margen de maniobra tras las elecciones legislativas de noviembre del 2022. Aunque los demócratas mantuvieron una ajustada mayoría en el Senado, la Cámara de Representantes quedó bajo el control republicano. Se espera que para las próximas elecciones tanto la Cámara, como el Senado sigan divididos, lo que dificultará la toma de decisiones en la Casa Blanca (Santander Trade Makets, 2024).

En términos de política exterior, a lo largo del 2023 Estados Unidos se centró en el conflicto entre Rusia y Ucrania, así como en la crisis entre Israel y Hamás, además de las tensiones con China, particularmente en torno al comercio exterior. En cuanto a la política interna, Kamala Harris busca la presidencia por el partido conservador en el 2024, compitiendo contra Donald Trump, quien aspira a un segundo mandato no consecutivo. La carrera por la presidencia de los Estados Unidos ha comenzado y la votación está programada para el 5 de noviembre del 2024. En un contexto político polarizado, las inclinaciones de cada candidato sugieren visiones divergentes con respecto a la política interna y exterior. Una segunda presidencia de Trump estaría marcada por un apoyo menos predecible a aliados clave (Ucrania, Israel, OTAN), políticas migratorias más estrictas, políticas fiscales que favorecen a los combustibles fósiles y las grandes corporaciones, y un aumento en los aranceles comerciales. Bajo una administración conservadora continuada por parte de Harris, se espera un mayor enfoque en la política industrial con preferencia por políticas ecológicas, un impulso para aumentar los impuestos a las corporaciones y a los hogares de altos ingresos, así como un enfoque multilateral en la política exterior que puede fortalecer las exportaciones y las importaciones del país (Coface, 2024).

Países Bajos

La situación política actual en los Países Bajos ha experimentado importantes cambios tras las elecciones del 2023. Geert Wilders, líder del Partido por la Libertad (PVV), conocido por sus posturas de extrema derecha, logró una sorprendente victoria. Su éxito es relevante debido a las posturas radicales de su partido, como su discurso antinmigración y antislamista, y su escepticismo frente a la Unión Europea. Estas posiciones han generado divisiones en el

panorama político neerlandés. Actualmente, el PVV forma parte de un gobierno de coalición junto con otros partidos de centroderecha y populistas, como el Movimiento Campesino-Ciudadano (BBB). No obstante, la coalición enfrenta tensiones, especialmente en cuanto a la designación del primer ministro (Schaart, 2024).

Este cambio refleja el auge de los movimientos de extrema derecha en Europa, y la victoria de Wilders ha suscitado preocupaciones entre los líderes de la Unión Europea, debido a su llamado a realizar un referéndum sobre la membresía en la Unión Europea y su postura firme contra la inmigración. La situación política sigue siendo incierta, ya que aún no está claro si la coalición podrá gobernar de manera eficaz (Hartog, 2024).

Suiza

La situación política en Suiza es única en muchos aspectos debido a su estructura federalista y su democracia directa. Además, Suiza es conocida por su neutralidad política y militar, lo que la ha mantenido fuera de los conflictos internacionales durante siglos.

Uno de los temas más discutidos en la política suiza es la relación del país con la Unión Europea. Aunque Suiza no es miembro de la Unión Europea, tiene acuerdos bilaterales que le permiten acceder al mercado único. Sin embargo, las negociaciones entre Suiza y la Unión Europea se han complicado en los últimos años debido a desacuerdos sobre el papel de la legislación europea en la legislación suiza. Los desafíos globales, como el cambio climático y la globalización, están presionando a Suiza para que adopte nuevas políticas en materia de sostenibilidad, inclusión social y adaptación a la economía global (Grobe, 2024).

Riesgo económico y social

Estados Unidos de América

Estados Unidos es la mayor economía del mundo, por encima de China. El crecimiento de la economía estadounidense superó las proyecciones en el cuarto trimestre del 2023, mientras el enfriamiento de la inflación impulsó el gasto de los consumidores, culminando un año fuerte que desafió las predicciones de recesión existentes. El país cerró el 2023 con un producto interno bruto (PIB) de 27 720 700 millones de USD, mostrando un crecimiento del 2,9 % frente al año anterior. El principal motor de crecimiento de la economía fue “el gasto personal”, que creció a una tasa del 2,8 %. El PIB per cápita para Estados Unidos en el 2023 fue de 82 034 USD, lo cual posiciona al país en el noveno lugar del *ranking* mundial. Esta cifra refleja que la población estadounidense disfruta de un nivel de vida alto en comparación con los 196 países evaluados en el *ranking* de PIB per cápita (Datosmacro.com, s. f.).

Estado Unidos puntuó 39,4 en el índice de Gini en el 2021. “El índice de Gini se utiliza para medir la desigualdad que existe entre los habitantes de una región, mediante la comparación de sus salarios. Cuanto mayor sea la desigualdad mayor será el índice de Gini, con un máximo de 100” (Datosmacro.com, s. f.).

La tasa de inflación del país está en un promedio de 3 % en lo que va del 2024. Esta tasa viene presentando una tendencia a la baja constante desde el 2022, cuando mostró un 8 %, y el 2023, con un 4,1 % (Coface, 2024).

Países Bajos

Países Bajos cerró el 2023 con un PIB de 1 154 361 millones de USD, reflejo de un crecimiento del 0,1 % frente al año anterior. Después de varios años turbulentos, se espera que el crecimiento económico de los Países Bajos comience a normalizarse gradualmente a lo largo del 2024, lo que llevará a una modesta recuperación. El principal motor de este crecimiento económico será el consumo privado (que representa el 43 % del PIB), impulsado por un significativo aumento en el poder adquisitivo (Coface, 2024).

En el 2023, el PIB per cápita de los Países Bajos fue de 64,335 USD, lo que ubica al país en el noveno lugar en el *ranking* mundial. Este valor refleja la fortaleza económica del país y su capacidad para mantener un alto estándar de vida entre sus ciudadanos (Datosmacro.com, s. f.)

En el índice de Gini del 2023, Países Bajos puntúa 26,4, ubicándose en la undécima posición del *ranking* mundial. Este dato refleja la equidad de los salarios del país (Datosmacro.com, s. f.).

La inflación de los precios al consumidor disminuyó notablemente en la segunda mitad del 2023. El promedio anual fue de 3,8 %. En el 2024, se prevé que la presión inflacionaria anual se estabilice y se mantenga alrededor del 3 % (Coface, 2024).

Suiza

La economía suiza se mostró relativamente resiliente en el 2023, y se espera que mantenga esta tendencia en el 2024. Una de las razones principales es el consumo privado, aunque no podrá igualar el fuerte impulso del año anterior (Coface, 2024).

Suiza alcanzó un PIB de 884 940 millones de USD y un crecimiento anual del 0,7 %. Aunque el crecimiento es poco, si analizamos el PIB per cápita podemos ver que con 98 757 USD Suiza se ubica en la quinta posición del *ranking* mundial. Además, el salario medio de sus habitantes es el más alto del mundo (Datosmacro.com, s. f.).

En el índice de Gini, Suiza registra una puntuación en el 2022 de 31,1. Este registro demuestra que no hay una brecha significativa entre los salarios de su población (Datosmacro.com, s. f.).

La tasa de inflación de precios al consumidor ha estado por debajo del objetivo del 2 % desde junio del 2023 y ha disminuido casi continuamente hasta la primavera del 2024. La caída de los precios de los bienes y la energía superó la disminución en los precios de los servicios. A partir del segundo trimestre, es probable que la tasa de inflación se estabilice en torno al 1,4 %, lo cual sigue siendo un nivel alto para los estándares suizos en cuanto a los aumentos de precios, teniendo en cuenta el período de deflación entre el 2012 y el 2016.

Competencia local e internacional y potencial de tamaño de mercado

Tabla 2. Consumo per cápita de café en el 2023

Consumo Per Cápita De Café En 2023		
	País	Consumo per cápita (kg/persona)
1	Estados Unidos	4.3
2	Países Bajos	8.4
3	Bélgica	6.8
4	Suiza	7.9
5	Alemania	6.6

Fuente: Statista (2023).

En el análisis de la exportación de café a nivel mundial, Colombia se posiciona como uno de los principales actores en este mercado global, siendo superado por algunos países y en especial por Brasil, que se consolida como el mayor exportador de café del mundo. Esta situación convierte a Brasil en el principal competidor de Colombia en términos de volumen de exportación.

Además del análisis de la oferta, es fundamental evaluar el consumo de café per cápita en los diferentes países seleccionados como posibles mercados de exportación. El consumo per cápita varía considerablemente entre naciones, lo que representa una oportunidad para identificar mercados con mayor potencial de crecimiento para el café colombiano, adaptando estrategias que respondan a las necesidades y las preferencias locales.

Estados Unidos de América

El mercado del café en Estados Unidos presenta tendencias de importación significativas que reflejan la importancia de Colombia como proveedor clave. Actualmente, el 13,4 % del café importado por Estados Unidos proviene de Colombia, lo que convierte al país en el segundo mayor proveedor, solo superado por Brasil, que abastece el 13,66 % de las importaciones. Este escenario ubica a Brasil como el principal competidor de Colombia en este mercado clave.

A pesar de la importancia del café colombiano y su sólida posición en el mercado estadounidense, es fundamental considerar el consumo per cápita de café en Estados Unidos. En el 2023, el consumo promedio anual fue de 4,3 kg por persona, lo que posiciona a Estados Unidos como uno de los países con menos consumo de café en comparación con otras

naciones. A pesar de contar con una de las poblaciones más grandes del mundo, el consumo de café per cápita sigue siendo bajo en relación con otros mercados internacionales.

Países Bajos

El mercado del café en los Países Bajos presenta una dinámica interesante para los exportadores de café, incluidos aquellos de Colombia. Actualmente, las principales importaciones de café de los Países Bajos provienen de países cercanos como Alemania y Bélgica, además de Brasil, que en conjunto representan el 42 % del mercado total.

Aunque el café colombiano representa apenas el 2,6 % de las importaciones totales de los Países Bajos, esta cifra señala una oportunidad de crecimiento importante. Con el prestigio internacional del café colombiano, reconocido por su alta calidad y sus características únicas, existe un potencial claro para ampliar su presencia en los Países Bajos mediante estrategias que resalten su valor diferenciado. Además, al tratarse de un país con alto consumo de café, hay espacio para fortalecer relaciones comerciales y mejorar la distribución del café colombiano en este mercado, posicionándolo como una alternativa de calidad frente a los competidores tradicionales.

Un factor clave que refuerza esta oportunidad es el consumo per cápita de café en los Países Bajos. Con un promedio anual de 8,4 kg por persona, los neerlandeses se sitúan entre los mayores consumidores de café a nivel global. Este dato sugiere que, aunque el país tiene una población más pequeña en comparación con otras naciones europeas, la demanda interna de café es considerablemente alta. Este comportamiento del consumo hace de los Países Bajos un mercado particularmente atractivo, ya que indica una preferencia cultural por el consumo

de café que supera a la de muchos otros países. La combinación de un mercado con alta demanda y un bajo nivel de penetración por parte de Colombia crea un escenario propicio para la expansión.

Suiza

Suiza representa un mercado de café con características únicas, tanto por su alto consumo per cápita como por la estructura de sus importaciones. Actualmente, Brasil lidera las exportaciones de café hacia Suiza, que representan el 19 % del total de importaciones. Colombia, por su parte, ocupa el segundo lugar con el 15,4 % de las importaciones, lo que indica que, aunque ya tiene una presencia considerable en este mercado, competir de manera más agresiva y ganar mayor participación puede resultarle un desafío.

La fuerte presencia de Brasil, como en muchos otros mercados, responde a su capacidad para producir café en grandes volúmenes a precios competitivos. Esto le ha permitido consolidarse como uno de los principales exportadores de café en el mundo, no solo en Suiza, sino en otros mercados europeos. Para Colombia, esta situación plantea el reto no solo de aumentar su cuota de mercado, sino también de diferenciar su producto en términos de calidad, sostenibilidad y origen. A pesar de la competencia, el hecho de que Colombia ya esté posicionada como uno de los principales proveedores de café en Suiza es un indicativo positivo de que los consumidores suizos valoran el café colombiano, lo que podría facilitar una mayor expansión a largo plazo.

Por otro lado, el consumo per cápita en Suiza es notablemente alto. Con un promedio anual de 7,9 kg por persona, Suiza se sitúa entre los países con mayor consumo de café del mundo.

Este dato es especialmente relevante si se tiene en cuenta que Suiza tiene una población relativamente pequeña, lo que sugiere que el café es una bebida profundamente arraigada en la cultura suiza y forma parte integral de su estilo de vida. Este alto nivel de consumo indica una demanda estable y fuerte, lo que convierte a Suiza en un mercado con un gran potencial, especialmente para productos de calidad superior y diferenciados, como los que produce Colombia.

Sin embargo, el reto para Colombia no solo radica en competir en volumen contra países como Brasil, sino en crear un nicho sólido donde se valoren las características únicas del café colombiano. La calidad, el aroma, el sabor y las prácticas de producción sostenible pueden ser los factores que marquen la diferencia y permitan a Colombia expandir su cuota de mercado en Suiza, incluso frente a los competidores de gran escala.

En resumen, aunque Suiza presenta un mercado competitivo con una fuerte presencia brasileña, el alto consumo de café per cápita y la apreciación de productos de calidad sugieren que hay un gran potencial para que Colombia fortalezca su participación. Aprovechar la posición ya existente y enfocar las estrategias en la diferenciación del café colombiano puede ser la clave para maximizar las oportunidades de exportación hacia Suiza y consolidar su presencia a largo plazo.

Entorno legal y regulatorio

Estados Unidos de América

En el 2021, Estados Unidos importó productos relacionados con el café por un valor de 7 240 millones de USD, lo que demuestra la importancia de este producto en el país. El café es la

segunda bebida más consumida en Estados Unidos, superada solo por el agua embotellada. Debido a las limitaciones climáticas, la producción de café dentro del país es mínima, lo que genera una demanda constante de importaciones de café.

Para comenzar a importar café a Estados Unidos, se recomienda seguir los siguientes pasos:

- 1. Buscar un proveedor confiable:** Dado que el café es un producto alimenticio regulado, es esencial trabajar con proveedores que cumplan con los requisitos de calidad y puedan proporcionar la documentación de cumplimiento requerida.
- 2. Reunir la documentación necesaria para la importación:** Esto incluye una factura comercial que detalle el precio de compra, las cantidades, la clasificación arancelaria y otros datos relevantes de la transacción.
- 3. Organizar el envío internacional:** La mayoría de las importaciones de café a Estados Unidos se realizan por vía marítima, por lo que es conveniente contar con un agente de carga con experiencia en los requisitos específicos para los productos de café.
- 4. Preparar y presentar los documentos aduaneros necesarios:** Entre los formularios requeridos se incluyen el *Importer Security Filing (ISF)*, el conocimiento de embarque y el formulario de entrada de la *U. S. Customs and Border Protection (CBP)*. Es recomendable que un agente aduanero se encargue de estos trámites para asegurar el cumplimiento de los plazos y las regulaciones.
- 5. Cumplir con las inspecciones aduaneras y pagar los aranceles correspondientes:** Los productos de café deben cumplir con los estándares del Departamento de

Agricultura (USDA) o la Administración de Alimentos y Medicamentos (FDA). Además, un bono aduanero puede agilizar el proceso de pago de aranceles y la liberación de los productos.

- 6. Coordinar el transporte doméstico:** Para evitar los cargos adicionales en los puertos, es importante tener organizado el transporte terrestre que llevará el café a su destino final en Estados Unidos.

Cada uno de estos pasos presenta retos particulares, lo que lleva a que muchos importadores, especialmente aquellos sin experiencia en la importación de café, opten por trabajar con un agente aduanero autorizado. Esto no solo asegura el cumplimiento de las normativas, sino que también facilita el proceso de importación.

Finalmente, es importante tener en cuenta las regulaciones legales y las agencias gubernamentales involucradas, como el USDA y la FDA, para asegurar que el producto cumpla con todos los requisitos antes de distribuirlo en el mercado estadounidense.

Países Bajos y Suiza

Para importar café en la Unión Europea, es necesario cumplir con una serie de normativas que buscan asegurar la calidad, la seguridad alimentaria y la trazabilidad del producto, así como su alineación con prácticas sostenibles.

- 1. Normas de seguridad alimentaria:** La Unión Europea exige que el café importado cumpla con sus regulaciones de seguridad alimentaria, lo que incluye límites estrictos para residuos de pesticidas, micotoxinas (como la ocratoxina A) y bacterias como la

salmonela. Estas normas, enmarcadas en el Reglamento CE 396/2005, buscan prevenir la contaminación del producto a lo largo de la cadena de suministro.

- 2. Trazabilidad del producto:** Es fundamental que el café importado cuente con un sistema de trazabilidad que permita seguir su recorrido desde el origen hasta el destino final. Según el Reglamento CE 178/2002, los productos alimentarios deben ser completamente rastreables a lo largo de todas las etapas de la producción, el procesamiento y la distribución.
- 3. Etiquetado del café:** Los envíos de café verde deben estar correctamente etiquetados, con información como el nombre del producto, el código de la Organización Internacional del Café (ICO), el país de origen, la clasificación de calidad y el peso neto. El etiquetado adecuado garantiza la transparencia y facilita la gestión en los procesos de importación y comercialización.
- 4. Certificaciones y sostenibilidad:** A medida que aumenta la demanda de productos éticos y sostenibles en Europa, se requiere con mayor frecuencia que el café esté certificado con sellos como Rainforest Alliance o UTZ, que aseguran que la producción se realiza de manera social y ambientalmente responsable. Además, el café orgánico debe cumplir con los requisitos de producción ecológica establecidos por la Unión Europea, que incluyen las auditorías anuales realizadas por los organismos de certificación acreditados.

Cumplir con estas normativas legales es imprescindible para ingresar y competir en el mercado europeo, asegurando no solo la seguridad y la calidad del café, sino también su sostenibilidad y su trazabilidad en toda la cadena de suministro.

Entorno cultural

Para analizar el entorno cultural de estos tres mercados objetivos nos basaremos en las 6 dimensiones culturales de Geert Hofstede. En su libro *Cultura y organizaciones. El software mental*, Hofstede propone un modelo de 6 dimensiones culturales y explica cómo la comprensión de las diferencias culturales se ha vuelto esencial para las empresas, los gobiernos y las personas. Estas 6 dimensiones se miden en una escala de 1 a 100 y son las siguientes:

1. Distancia del poder

Esta dimensión analiza hasta qué punto los individuos con menos poder en una sociedad aceptan una distribución desigual del poder. En sociedades con gran distancia del poder, la jerarquía es más aceptada. En cambio, en sociedades con poca distancia de poder se promueven la igualdad y la toma de decisiones conjunta.

2. Individualismo vs. colectivismo

El individualismo caracteriza a sociedades donde los vínculos entre las personas son más laxos y se enfatiza el bienestar personal y familiar. El colectivismo, por otro lado, se presenta en culturas donde los individuos forman parte de grupos que les brindan protección a cambio de lealtad.

3. Masculinidad vs. feminidad

Esta dimensión se refiere a los roles emocionales asignados a los géneros en cada sociedad. Las sociedades más masculinas valoran la competencia y el éxito, mientras que las femeninas priorizan el bienestar, la calidad de vida y la cooperación.

4. Evasión de la incertidumbre

Aquí se evalúa el grado de incomodidad ante la incertidumbre. En culturas con una gran evasión de la incertidumbre se busca minimizar lo impredecible mediante reglas rígidas. Por el contrario, las sociedades con una escasa evasión de la incertidumbre son más flexibles y abiertas al cambio.

5. Orientación a largo plazo vs. corto plazo

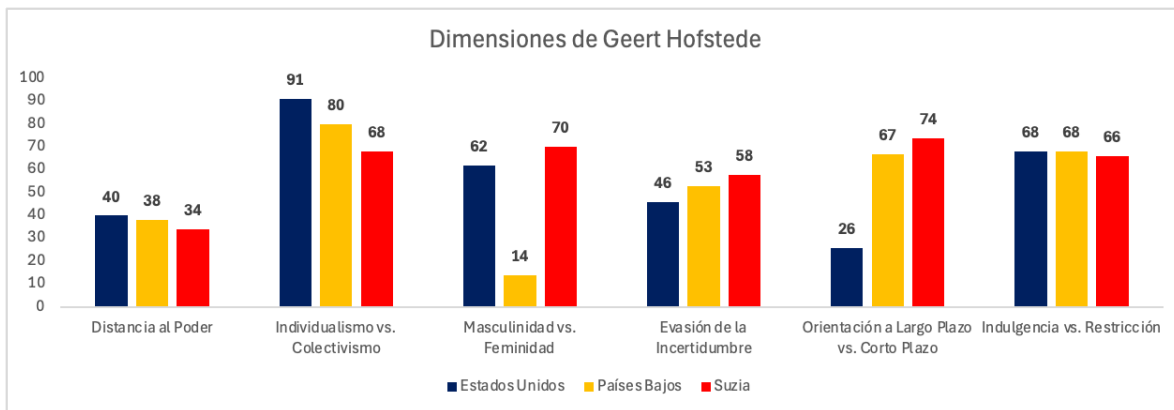
Esta dimensión distingue entre culturas que valoran la planificación a largo plazo y aquellas que prefieren los enfoques más inmediatos, centrados en la tradición y la reciprocidad. A mayor puntaje, mayor enfoque en el largo plazo.

6. Indulgencia vs. restricción

La indulgencia representa sociedades que permiten la libre satisfacción de los deseos personales. Las culturas más restrictivas regulan esta gratificación mediante normas sociales estrictas. A mayor puntaje, mayor grado de indulgencia (Psiconetwork, 2024).

En la siguiente tabla se identifica el puntaje de cada país para las 6 diferentes dimensiones explicadas previamente.

Tabla 3. Dimensiones de Geert Hofstede



Fuente: Elaboración propia Geerthofstede.com (s. f.).

A continuación, analizaremos el trasfondo de estas variables y sus implicaciones al hacer negocios con cada país.

Distancia del poder:

Los 3 países muestran cifras muy similares. Al puntuar por debajo del 50, se demuestra que son países culturalmente democráticos, donde se promueven la igualdad y la toma de decisiones conjuntas.

Individualismo vs. colectivismo

Estos 3 países son muy individualistas, principalmente Estados Unidos. Enfatizan en el bienestar propio. Para los negocios puede resultar en negociaciones apretadas, y probablemente el beneficio agregado de nuestro producto no sea tan llamativo a la hora de cobrar un *premium*. Recordemos que una de las ventajas competitivas del café de Urbana es su compromiso social y con el medioambiente.

Masculinidad vs. feminidad

En esta dimensión podemos visualizar el primer cambio marcado entre los 3 países. Mientras Estados Unidos y Suiza son países masculinos, orientados hacia el éxito y la competencia, Países Bajos es un país mucho más orientado hacia la cooperación y el bienestar común. En el mundo de los negocios los holandeses pueden ser más abiertos a tener una relación cooperativa en la que ambos bandos ganen, y a darle valor al componente social de nuestro producto.

Evasión de la incertidumbre

Los 3 países tienen puntajes medios, lo que simboliza que tienen un comportamiento ni muy flexible ni muy rígido frente a los cambios. En los negocios esto puede significar que hay espacio para el cambio, pero no debe volverse una constante.

Orientación a largo plazo vs. corto plazo

Estados Unidos tiene un enfoque bastante marcado de corto plazo. Como cultura buscan resultados inmediatos. Para establecer relaciones comerciales puede ser un factor clave a tener en cuenta. Por otro lado, Países Bajos y Suiza tienen un enfoque de largo plazo. Siempre piensan a futuro y buscan relaciones comerciales duraderas.

Indulgencia vs. restricción

Los 3 países muestran un puntaje similar, dirigido ligeramente hacia la indulgencia. Culturalmente promueven la libertad individual. En el mundo de los negocios esto puede beneficiar las negociaciones al no presentar limitantes en la comunicación.

Datos culturales para los negocios

Estados Unidos:

El idioma principal de los Estados Unidos es el inglés. Sin embargo, el país cuenta con 57 millones de hispanohablantes y se estima que para el 2060 será el segundo país con más hispanohablantes del mundo (The Hispanic Council, 2023).

Algunas de las características más relevantes de los estadounidenses al hacer negocios son las siguientes:

1. Se enfocan en los resultados
2. No son personales
3. Esperan aportes de ambos lados en las reuniones
4. Son estrictos y se apegan a la agenda pactada.

Países Bajos

El idioma oficial de Países Bajos es el holandés o neerlandés. Igualmente, es muy fácil comunicarse en el país haciendo uso del inglés. La inmensa mayoría de la población habla este idioma de manera fluida y no tiene inconveniente en comunicarse.

Los puntos más importantes para tener en cuenta a la hora de hacer negocios con holandeses son los siguientes:

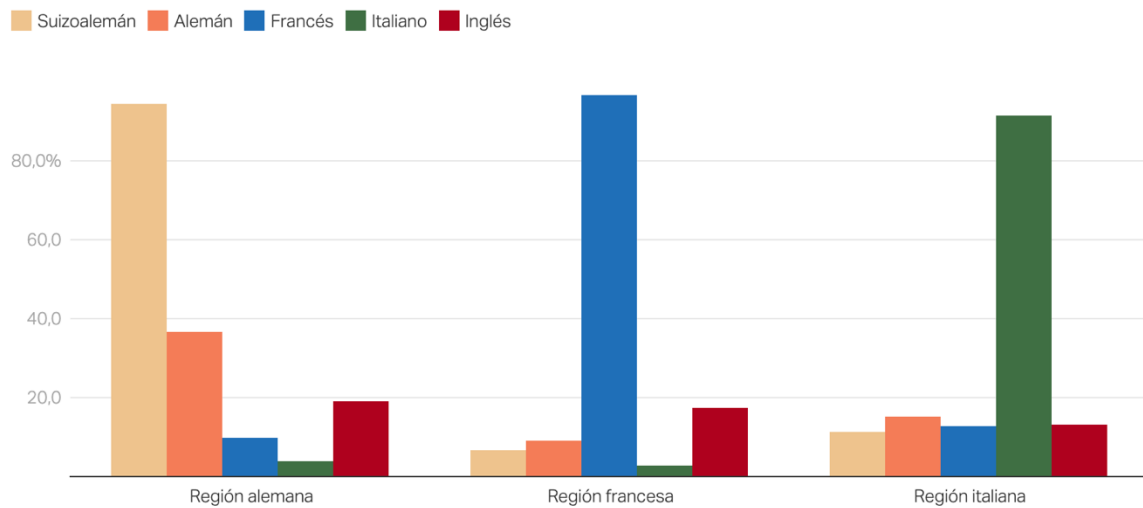
1. La puntualidad es esencial.
2. No pasan mucho tiempo socializando antes de una reunión.

3. No se debe llamar Holanda a los Países bajos, ya que ese término se refiere específicamente a solo dos de las doce provincias que conforman el país, y hacer esto puede ser ofensivo.
4. En los Países Bajos, la mayoría de las personas con las que te encuentras habla inglés. No te sientas obligado a preguntar si alguien habla inglés, porque se presupone que sí y a los holandeses no les gusta que les pregunten al respecto.

Suiza

Los idiomas oficiales en el territorio de Suiza son el alemán, el francés, el italiano y el romanche. Aunque el alemán sigue siendo el idioma predominante en la mayoría de los cantones, con un 80 % de la población que lo habla, el francés ha ganado importancia en ciudades como Ginebra y Lausana, donde se habla mayoritariamente. Cerca del 50 % de la población suiza tiene un buen manejo del francés. El italiano se habla mayoritariamente en el cantón del Tesino y el romanche permanece en algunas áreas de los Grisones (iDISC, s. f.).

Tabla 4. Idiomas utilizados en el lugar de trabajo por región lingüística



Fuente: Oficina Federal de Estadística (2019).

En esta gráfica de la Oficina Federal de Estadística (2019) se observa que Suiza se caracteriza por utilizar habitualmente más de 3 idiomas en los entornos laborales. El inglés particularmente, aunque no tenga el mayor nivel de uso, es hablado por la mayoría de la población trabajadora.

Para hacer negocios en Suiza hay que tener en cuenta las siguientes características:

1. La puntualidad juega un papel importante, y conviene tomarse el tiempo para concertar la cita con antelación para que la persona con la que estás hablando pueda prepararse con suficiente antelación.
2. Los suizos están abiertos a hacer negocios con extranjeros, aunque el primer contacto se hace más agradable si una tercera persona presenta a ambas partes.
3. La cultura empresarial suiza se caracteriza generalmente por una planificación estricta, la aversión frente al riesgo y la formalidad.

Selección del mercado objetivo

Matriz de selección del mercado objetivo (matriz Site Selection EAFIT)

Tabla 5. Matriz de selección del mercado objetivo (matriz Site Selection EAFIT)

Variables	Valor de la variable	Resultado USA	Resultado Países Bajos	Resultado Suiza
RIESGO POLÍTICO	20 %	0,2	0,6	0,4
País	10 %	0,1	0,3	0,2
Comercial	10 %	0,1	0,3	0,2
RIESGO ECONÓMICO	25 %	0,75	0,4	0,35
Crecimiento del PIB anual (%)	10 %	0,3	0,1	0,2
PIB en dólares	15 %	0,45	0,3	0,15
ENTORNO LEGAL Y REGULATORIO	20 %	0,2	0,6	0,4
Regulaciones de importación	10 %	0,1	0,3	0,2
Relaciones bilaterales	10 %	0,1	0,3	0,2
ENTORNO CULTURAL	15 %	0,4	0,3	0,15
Lenguaje	5 %	0,15	0,1	0,05
Facilidad para hacer negocios	5 %	0,15	0,1	0,05
Cercanía cultural	5 %	0,1	0,1	0,05
TAMAÑO DEL MERCADO	20 %	0,4	0,4	0,4
Consumo per cápita de café	10 %	0,1	0,3	0,2
Cantidad de café importado en el 2023	10 %	0,3	0,1	0,2
	100 %	1,95	2,3	1,7

*Fuente: Camilo Franco-Ruiz. Coordinador del Área de Comercio Exterior/Internacionalización de la Empresa (E). Departamento de Negocios Internacionales. Universidad Eafit.
Ajustado para propósitos académicos por Jaime Alberto Zúñiga, docente de Eafit/Udem.*

Las normas de esta matriz son las siguientes:

1. Se le da un peso a cada variable analizada sobre el cien por ciento.
2. Cada país puede tener un puntaje de uno a tres, siendo uno el escenario menos favorable y tres el más favorable.
3. Ese número se multiplica por el porcentaje de las variables y cada resultado se suma.
4. El país con mayor puntaje será seleccionado como mercado objetivo.
5. El país con el segundo puntaje se considerará el mercado alterno.
6. El país con el peor puntaje será el mercado contingente.

Resultados

De acuerdo con la evaluación realizada en la matriz Site Selection, Países Bajos será el mercado objetivo para el plan exportador de café verde de Urbania. De los países analizados, presenta el mayor consumo de café per cápita, con 8,4 kg. Además, presenta un crecimiento en sus importaciones de café verde y de café verde colombiano. Consideramos que el ambiente de negocios y las regulaciones flexibles también favorecen la selección de este mercado.

Estados Unidos será nuestro mercado alterno. No podemos perder de vista la oportunidad de exportar al país que más café verde importa en el mundo. Además, la cercanía territorial y cultural lo hacen un mercado muy atractivo. Sin embargo, sabemos que Estados Unidos es un mercado muy competitivo y que su situación política no es la más estable en estos momentos. Las elecciones presidenciales pueden definir cambios sustanciales en los aranceles y los tratados de libre comercio.

Por último, Suiza será nuestro mercado contingente. Se trata de un mercado interesante por el porcentaje de café verde colombiano que importa. Además, su consumo de café per cápita es de 7,9 kg, lo que lo convierte en el segundo entre los países analizados.

Análisis del mercado objetivo (Países Bajos)

Presencia de distribuidores e intermediarios

Una de las marcas más reconocidas es Mokaflor, que se especializa en la importación de cafés de diversas regiones, incluido el café colombiano. Mokaflor tuesta su café en Italia, asegurando un control de calidad riguroso. Además, su presencia en varios países europeos, especialmente en el sector de la restauración, le permite ofrecer cafés de alta calidad a un público más amplio.

Café Royal, otra marca notable, se enfoca en la calidad y el sabor, importando cafés colombianos que se destacan por su perfil suave y afrutado. Su proceso de tueste en Suiza garantiza que los granos mantengan sus características únicas. La marca está presente en varios países europeos, incluyendo Alemania, Austria y los Países Bajos, lo que refleja su compromiso con el café de especialidad.

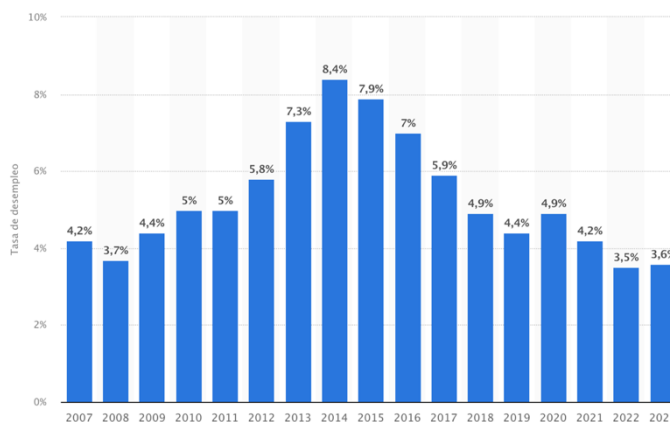
Por otro lado, Mocca d'Or también juega un papel importante en la importación de cafés especiales, con un fuerte énfasis en el café colombiano. La empresa tuesta su café en los Países Bajos, lo que permite resaltar las particularidades de cada origen. Su enfoque en los cafés de alta calidad le ha permitido establecerse firmemente en el mercado local y en otros países europeos.

Finalmente, Café Imports se especializa en la importación de cafés de origen único y trabaja en colaboración con tostadores locales para ofrecer un producto excepcional. Su presencia en el mercado europeo es significativa, pues se enfoca en la calidad y la procedencia de los granos.

En conjunto, estas empresas no solo importan café colombiano, sino que también contribuyen a la cultura del café en los Países Bajos, fomentando el aprecio por la calidad y la diversidad de los cafés de especialidad. La combinación de tostadores locales y marcas de renombre asegura que los consumidores puedan disfrutar de una experiencia única y rica en sabor.

Talento humano

Tabla 6. Tasa de desempleo de Países Bajos 2007-2023



Fuente: Statista (2023).

La población activa de un país está compuesta por las personas en edad de trabajar que o bien tienen un empleo o están en busca de uno. Desde el 2018, la tasa de desempleo de la población activa de los Países Bajos se ha mantenido por debajo del 5 %. En el 2023 se situó en 3,6 %, consolidando al país como uno de los miembros de la Unión Europea con las tasas de paro

más bajas (Statista, s. f.). En agosto del 2024, Países Bajos se posiciona en el noveno puesto del *ranking* mundial de tasa de desempleo (Datosmacro.com, s. f.).

En Países Bajos, el 81 % de los adultos de entre 25 y 64 años ha terminado la educación media superior, cifra mayor que el promedio de la OCDE de 79 % (OECD, s. f.).

En los Países Bajos, el ingreso familiar disponible neto ajustado promedio per cápita es de 34,984 USD al año, cifra mayor que el promedio de la OCDE de 30,490 USD (OECD, s. f.).

Los neerlandeses ganan 58,828 USD al año de media, cifra mayor que el promedio de la OCDE de 49,165 USD (OECD, s. f.).

Infraestructura del país

Gracias a su infraestructura de primer nivel, que incluye aeropuertos de clase mundial y una extensa red de trenes de alta velocidad, carreteras y vías fluviales, los Países Bajos están perfectamente posicionados para aprovechar oportunidades en toda Europa y más allá. Su ubicación estratégica permite un acceso directo a 170 millones de consumidores en un radio de 500 km y a 250 millones en un radio de 1 000 km, conectando rápidamente con economías importantes como Alemania, Reino Unido y Francia.

La infraestructura de los Países Bajos destaca por sus centros de transporte de vanguardia, como el Puerto de Róterdam, que es el puerto más grande de Europa, y el Aeropuerto de Ámsterdam Schiphol. Estas conexiones y capacidades logísticas están reconocidas entre las mejores del mundo, facilitando el crecimiento empresarial y el comercio con el exterior.

Además de su infraestructura física, los Países Bajos son pioneros en conectividad digital. El país alberga uno de los intercambios de internet líderes a nivel mundial (AMS-IX) y cuenta con un acceso a internet en el 99 % de los hogares. Los Países Bajos también figuran en los primeros puestos de la competitividad digital global, lo cual demuestra su capacidad y su disposición para adoptar y explorar tecnologías digitales como los motores clave de transformación económica en sectores empresariales, gubernamentales y sociales. Empresas de diversos sectores construyen sus activos digitales sobre esta infraestructura avanzada, liderando así en la digitalización (Netherlands Foreign Investment Agency-NFIA).

Como muchos países de la Unión Europea, los Países Bajos están reduciendo su dependencia energética de Rusia tras la invasión de Ucrania. El 40 % de la electricidad generada en Países Bajos en el 2022 fue de fuentes renovables, frente al 33 % del 2021, aunque el gas natural, el carbón y el petróleo siguen siendo una importante fuente de producción de energía (El Periódico de la Energía, 2023).

El Gobierno pretende que el 70 % de su electricidad sea renovable de aquí al 2030, principalmente mediante la ampliación de la capacidad solar y eólica, ya que es uno de los seis países más contaminantes de Europa (Euronews, 2023).

Análisis del producto en el mercado objetivo

Aranceles y preferencias arancelarias

La exportación de café no tostado desde Colombia hacia los Países Bajos se ve significativamente favorecida por el marco de acuerdos comerciales entre Colombia y la Unión Europea. En virtud del Acuerdo Comercial entre la Unión Europea y Colombia, vigente desde el 2013, las exportaciones de café no tostado (código arancelario 0901.11) se benefician de una exención total de aranceles al ingresar al mercado neerlandés. Este acuerdo ha facilitado el acceso de productos agrícolas colombianos a los mercados europeos, eliminando barreras arancelarias que anteriormente limitaban la competitividad del café colombiano frente a otros productores mundiales.

El acceso preferencial del café colombiano al mercado europeo está condicionado por el cumplimiento de los requisitos de origen, que aseguran que el producto sea completamente originario de Colombia. Para demostrar este origen, los exportadores deben tramitar un certificado, documento esencial para que las autoridades aduaneras de la Unión Europea otorguen las exenciones arancelarias correspondientes. De este modo, el café colombiano puede ingresar al mercado neerlandés sin costos adicionales relacionados con los impuestos de importación.

Barreras no arancelarias

La exportación de café colombiano hacia la Unión Europea se facilita por el Acuerdo Comercial entre la Unión Europea y Colombia, el cual exime de aranceles a productos

colombianos como el café. Esta exoneración tiene el objetivo de fortalecer la presencia del café colombiano en el mercado europeo (ConnectAmericas, 2024).

Por otro lado, la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia impone una “contribución cafetera” a los exportadores de café, la cual varía dependiendo de la presentación:

- Café verde: 6 centavos de dólar por libra
- Café tostado: 1,08 centavos de dólar por libra
- Café soluble: 0,48 centavos de dólar por libra
- Extracto de café: 0,36 centavos de dólar por libra.

Para realizar estas exportaciones, los exportadores deben registrarse ante la Federación. Este procedimiento simplifica los trámites mediante el uso de empresas de mensajería y tráfico postal, y permite la emisión de documentos esenciales como el certificado de origen (Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, 2024).

Normativas de la Unión Europea para la importación de café

El ingreso de productos de café a la Unión Europea debe cumplir con normativas rigurosas en seguridad alimentaria y fitosanitaria. Según el Centro para la Promoción de Importaciones desde Países en Desarrollo (CBI), las regulaciones de la Unión Europea incluyen los siguientes requerimientos:

- Se exige que el café cumpla con límites máximos específicos de residuos de pesticidas, asegurando la inocuidad del producto.

- Se debe etiquetar el café y las etiquetas deben incluir el origen, la cantidad neta y la fecha de vencimiento. En caso de que el producto contenga ingredientes añadidos o alérgenos, estos deben estar explícitamente señalados en el empaque (CBI, 2024).

Certificados

Entrando en detalles, el proceso de exportación de café desde Colombia requiere cumplir con ciertos requisitos normativos que aseguran la calidad y la seguridad del producto. Entre los certificados más comunes y esenciales para la exportación se incluyen los siguientes:

- 1. Certificado del ICA (Instituto Colombiano Agropecuario):** Es fundamental para asegurar que el café cumple con los requisitos fitosanitarios del país exportador. El ICA certifica que el producto está libre de plagas y enfermedades que puedan afectar la agricultura del país receptor, garantizando así que el café no represente un riesgo fitosanitario (ICA, 2023).
- 2. Certificado del Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA):** El INVIMA verifica que los productos alimenticios, incluyendo el café tostado y soluble, cumplan con las normas de seguridad alimentaria. Este certificado es obligatorio para los productos destinados a ciertos mercados internacionales que exigen una regulación rigurosa sobre la seguridad alimentaria (INVIMA, 2023).
- 3. Certificado de origen:** Acredita que el café exportado proviene de Colombia, un requisito esencial para la aplicación de acuerdos comerciales internacionales y beneficios arancelarios bajo tratados de libre comercio (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2023).

4. **Certificado de calidad:** Aunque no siempre es obligatorio, algunos países importadores exigen un certificado de calidad que valida las características del café, como su tipo (arábico o robusto), su nivel de pureza y su grado de clasificación. Esto es fundamental para cumplir con las expectativas del mercado y las regulaciones locales (Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, 2023).
5. **Certificado fitosanitario:** Emitido por el ICA o una autoridad fitosanitaria, este certificado asegura que el café no tiene plagas ni enfermedades que puedan afectar la agricultura del país receptor. Es un requisito estándar para la exportación de productos agrícolas en muchos mercados internacionales (ICA, 2023).
6. **Certificado de repeso:** Este certificado es necesario si el peso del café cambia durante el proceso de exportación, para garantizar que el peso final coincida con el registrado en los documentos de exportación. Este documento puede ser solicitado por los organismos de control en el país receptor (Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, 2023).

Es importante que los exportadores de café verifiquen los requisitos específicos de cada mercado, ya que los certificados necesarios pueden variar dependiendo de las normativas del país de destino y el tipo de café exportado. La documentación adecuada asegura el cumplimiento de las normativas internacionales y facilita el proceso de exportación (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2023).

Documentación requerida para exportar café a la Unión Europea

A continuación, especificamos la documentación necesaria para exportar café a la Unión Europea de acuerdo con CLM Cargo:

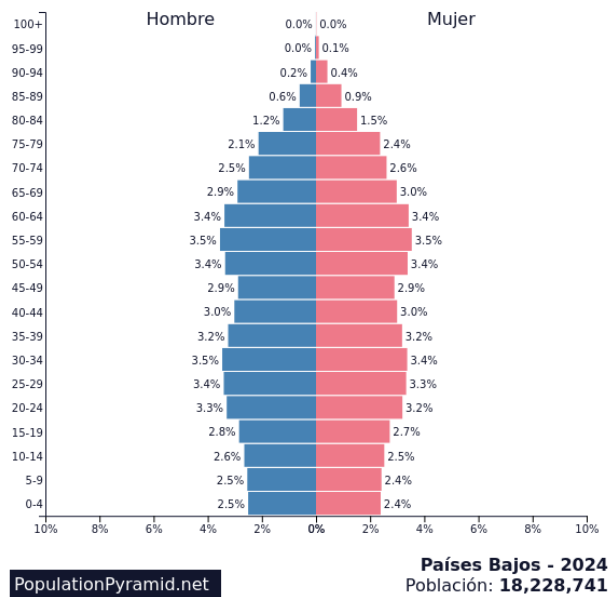
- **Factura comercial:** Documento que detalla la información sobre el vendedor, el comprador, la descripción del producto, la cantidad, el precio y los términos de pago.
- **Certificado de origen:** Emitido a través del Sistema de Información de Certificados de Origen (SICO) en Colombia, para acreditar el origen colombiano del producto.
- **Certificado fitosanitario:** Asegura que el café cumple con las normas fitosanitarias requeridas por la Unión Europea.
- **Documentos de transporte:** Incluyen el conocimiento de embarque marítimo para transporte por mar o guías aéreas para envíos aéreos, dependiendo del método utilizado (CLM Cargo, 2024).

Segmentación y nicho de mercado

La segmentación del mercado para la exportación de café de origen especial desde Colombia hacia los Países Bajos se llevará a cabo mediante un enfoque integral que abarque criterios demográficos, psicográficos y conductuales.

Características y segmentación demográfica

Tabla 7. Distribución de la población de Países Bajos por rangos de edad



Fuente: Population Pyramids (s. f.).

Países Bajos es un país con una población de 18 228 741 habitantes. El 50,3 % de la población son mujeres y el 49,7 % son hombres. Los 2 rangos de 15 años en los que se observa la mayor proporción de la población son de 50 a 64 años, con un 20,6 %, y de 20 a 34 años, con un 20,1 %, respectivamente (Population Pyramids, s. f.). Los dos segmentos elegidos para el nicho de mercado de cafés especiales a los que se debería apuntar son los siguientes:

1. **Generación Z (1997-2012 / de 12 a 27 años):** Este grupo se inclina hacia opciones éticas y sostenibles, prefiriendo productos que tengan un impacto positivo en el medioambiente y las comunidades productoras. Suelen ser más conscientes del origen del café, el proceso de producción y los valores de las marcas. Suelen conseguir su café en los centros universitarios, las escuelas o las tiendas de café artesanales. Este segmento generacional representa el 21 % de la población aproximadamente.

2. Millennials (1981-1996 / de 28 a 43 años): Estos consumidores valoran el café de especialidad como una experiencia de lujo asequible. Prefieren opciones artesanales y están dispuestos a pagar más por una experiencia superior. Los *millennials* están en una etapa de plena actividad laboral y son consumidores frecuentes en sus lugares de trabajo. Este segmento generacional representa el 23 % de la población aproximadamente.

Adicionalmente, existen 2 segmentos que comparten ciertas características que no consideramos aptas para nuestro nicho de mercado. Sin embargo, consideramos importante describirlos y exponerlos, ya que representan aproximadamente el 40 % de la población.

3. La generación X (1965-1980 / de 44 a 59 años) y los baby boomers (1946-1964 / de 60 a 78 años): Estos grupos están menos centrados en las tendencias del café de especialidad. Prefieren marcas con reputación establecida y seguir tomando las mismas marcas de café que han tomado toda la vida.

Segmentación psicográfica

Identificamos 3 prototipos de consumidores a los que queremos impactar con nuestro café de especialidad:

1. Consumidores éticos y sostenibles: Estas personas buscan productos de comercio justo y ecológicos. Hablando de café de especialidad, buscan que cumpla con certificaciones como Fair Trade y que sean orgánicos. Los productos que ayuden al medioambiente y a las comunidades que los rodean son populares en este nicho.

2. **Amantes del café artesanal:** Valoran el sabor, el método de preparación y el origen del café. Buscan experiencias únicas, como granos de una sola finca o café preparado con métodos específicos como V60, Chemex o AeroPress.
3. **Profesionales urbanos:** Debido al acelerado ritmo de vida en ciudades como Ámsterdam, este segmento busca calidad y conveniencia, con interés en productos *premium* y de fácil acceso, como cafeterías de alta gama y suscripciones de café.

Segmentación geográfica

Tabla 8. Ciudades más pobladas de Países Bajos

#	Ciudad	Población	#	Ciudad	Población
1	Ámsterdam, Holanda Septentrional	741,636	11	Enschede, Overijssel	153,655
2	Rotterdam, South Holland	598,199	12	Haarlem, Holanda Septentrional	147,590
3	The Hague, South Holland	474,292	13	Arnhem, Güeldres	141,674
4	Utrecht	361,742	14	Zaanstad, Holanda Septentrional	140,085
5	Groningen, Provincia de Groninga	233,218	15	Amersfoort, Utrecht	139,914
6	Eindhoven, North Brabant	209,620	16	Apeldoorn, Güeldres	136,670
7	Tilburg, North Brabant	199,613	17	's-Hertogenbosch, North Brabant	134,520
8	Almere Stad, Flevolanda	176,432	18	Hoofddorp, Holanda Septentrional	132,734
9	Breda, North Brabant	167,673	19	Maastricht, Limburgo	122,378
10	Nijmegen, Güeldres	158,732	20	Leiden, South Holland	119,713

Fuente: Geodatos, s. f.).

En nuestro plan de exportación nos enfocaremos en las cuatro ciudades más grandes de los Países Bajos: Ámsterdam, Róterdam, La Haya y Utrecht. Juntas, estas ciudades concentran una población de 2 175 869 habitantes, que representan el 11,93 % de la población total del país. Además, su proximidad geográfica facilita la logística entre ellas y con el puerto de Róterdam, el principal puerto de Europa, a través del cual planeamos enviar nuestros productos.

Este enfoque estratégico nos permitirá acceder a una base de consumidores amplia y geográficamente accesible, aprovechando las ventajas logísticas que ofrece la infraestructura de transporte de los Países Bajos.

Competencia

Con el propósito de conocer el estado actual del panorama competitivo en el mercado de los cafés especiales en Países bajos, se analizaron sus principales actores, tales como oferentes locales e internacionales, los tipos de cafés ofrecidos, las cantidades vendidas por categoría, las proyecciones de crecimiento y los sustitutos.

Panorama competitivo en Países Bajos

Actualmente, el mercado del café está dominado por 11 grandes empresas que representan el 80 % de la participación total, distribuidas en dos categorías principales: el café instantáneo y el café fresco. El 20 % restante del mercado se reparte entre numerosas empresas más pequeñas.

Tabla 9. Participación de las empresas en el mercado de café en Países Bajos-valor de venta

Compañía	2020	2024	Var. 2024 vs. 2020
Douwe Egberts Nederland BV	35,1%	30,5%	-13%
Nestlé Nederland BV	21,6%	21,1%	-2%
Lidl Nederland GmbH	7,2%	8,4%	17%
Albert Heijn BV	6,9%	7,6%	10%
Jumbo Supermarkten BV	3,9%	4,2%	8%
Aldi Nederland BV	3,7%	3,2%	-14%
Lavazza SpA, Luigi	1,8%	2,4%	33%
De Koffiejongens BV	0,3%	0,8%	167%
illycaffè Benelux BV	0,7%	0,8%	14%
Tiktak/Segafredo Zanetti Nederland BV	0,5%	0,5%	0%
Delica AG	0,7%	0,5%	-29%
Buisman BV, Koninklijke	0,4%	0,3%	-25%
Fairtrade Original BV	0,4%	0,3%	-25%
Grandos Qualitas GmbH	0,2%	0,2%	0%
JJ Darboven BV	0,1%	0,2%	100%
Simon Lévelt BV	0,1%	0,2%	100%
Kruidvat Retail BV	0,1%	0,1%	0%
Other Private Label	4,2%	5,1%	21%
Others	12,3%	13,6%	11%
Total	100%	100%	

Fuente: Euromonitor International (2024).

Líder del mercado

Douwe Egberts Nederland BV es parte de JDE Peet's BV, una de las compañías líderes mundiales en café y té. JDE Peet's tiene su sede en Ámsterdam y opera en más de 100 mercados desarrollados y emergentes. La empresa cuenta con un portafolio de más de 50 marcas, incluyendo nombres reconocidos como L'OR, Peet's, Jacobs, Senseo, Tassimo, Douwe Egberts, OldTown, Super, Pickwick y Moccona.

Douwe Egberts Nederland BV es la empresa líder del mercado con el 30,5 % de las ventas del 2024. Sin embargo, su participación disminuyó de un 35,1 % en el 2019 a un 30,5 % en el 2024, impulsada por la creciente popularidad del café recién hecho y el café *premium*; además del crecimiento de otras empresas tales como Lidl Nederland GmbH, Albert Heijn

BV, Lavazza SpA, Luigi y De Koffiejongens BV. Dichas empresas han experimentado un crecimiento, ganando en conjunto un 3 % de participación desde el 2020.

Tabla 10. Participación de las marcas en el mercado del Café en Países Bajos-valor de venta

Brand Name (GBO)	Company Name (NBO)	2020	2024	Var. 2024 vs. 2020
Douwe Egberts (JDE Peet's BV)	Douwe Egberts Nederland BV	21,4%	19,0%	-11%
Nespresso (Nestlé SA)	Nestlé Nederland BV	7,8%	8,9%	14%
Lidl (Private Label)	Lidl Nederland GmbH	7,2%	8,4%	17%
AH (Private Label)	Albert Heijn BV	6,9%	7,6%	10%
Senseo (JDE Peet's BV)	Douwe Egberts Nederland BV	6,7%	4,8%	-28%
Nescafé Dolce Gusto (Nestlé SA)	Nestlé Nederland BV	5,6%	4,3%	-23%
L'Or Espresso (JDE Peet's BV)	Douwe Egberts Nederland BV	4,0%	4,2%	5%
Jumbo (Private Label)	Jumbo Supermarkten BV	3,3%	3,5%	6%
Aldi (Private Label)	Aldi Nederland BV	3,7%	3,2%	-14%
Starbucks (Nestlé SA)	Nestlé Nederland BV	2,6%	3,1%	19%
Nescafé Cappuccino (Nestlé SA)	Nestlé Nederland BV	2,6%	2,2%	-15%
Nescafé (Nestlé SA)	Nestlé Nederland BV	2,3%	1,9%	-17%
Kanis & Gunnink (JDE Peet's BV)	Douwe Egberts Nederland BV	2,2%	1,8%	-18%
Lavazza Espresso (Lavazza SpA, Luigi)	Lavazza SpA, Luigi	1,4%	1,8%	29%
De Koffiejongens (De Koffiejongens BV)	De Koffiejongens BV	0,3%	0,8%	167%
Illy (Illycaffè SpA)	illycaffè Benelux BV	0,7%	0,8%	14%
Lavazza (Lavazza SpA, Luigi)	Lavazza SpA, Luigi	0,4%	0,7%	75%
Jumbo La Place (Private Label)	Jumbo Supermarkten BV	0,5%	0,6%	20%
Nescafé Decaf (Nestlé SA)	Nestlé Nederland BV	0,6%	0,5%	-17%
Segafredo (Massimo Zanetti Beverage Group SpA)	Tiktak/Segafredo Zanetti Nederland BV	0,5%	0,5%	0%
Café Royal (Private Label)	Delica AG	0,7%	0,5%	-29%
Other Private Label (Private Label)	Other Private Label	4,2%	5,1%	21%
Others	Others	12,3%	13,6%	11%
Total	Total	100%	100%	0%

Fuente: Euromonitor International (2024).

La marca predominante en el mercado es Douwe Egberts (JDE Peet's BV), aunque viene perdiendo participación en los últimos años. El Grupo Douwe Egberts Nederland BV (JDE Peet's BV) cuenta con 4 marcas bien posicionadas, de las cuales solo una, L'Or Espresso, ha presentado un pequeño crecimiento en los últimos años.

Figura 1. Presentación de productos marca Douwe Egberts



Nestlé Nederland BV está presente en todas las categorías de café y domina especialmente en el segmento del café instantáneo, que es pequeño y relativamente estático en los Países Bajos. En el 2024, la empresa amplió su portafolio con una gama de café instantáneo de Starbucks. Esta extensión de marca sigue a la introducción de Starbucks en el comercio minorista en el 2019, cuando revolucionó categorías como las cápsulas duras y los granos de café frescos. Nestlé Nederland parece confiar en que la llegada de una marca *premium* popular como Starbucks revitalizará la categoría del café instantáneo. Starbucks, una marca internacionalmente reconocida y popular entre los consumidores jóvenes, encaja perfectamente en esta categoría (Euromonitor, 2024).

Durante el período de pronóstico, Nestlé Nederland BV se destacará por la implementación de nuevas iniciativas sostenibles. En el 2024, la empresa lanzó una nueva gama de cápsulas duras hechas de papel en lugar de aluminio. Además, ha anunciado planes ambiciosos para mejorar la sostenibilidad. La compañía está desarrollando plantas de café más resistentes a

enfermedades y nuevos métodos de cultivo que forman parte de una transición hacia la agricultura regenerativa de granos de café. También planea implementar nuevas iniciativas de reciclaje y mejorar el embalaje. Quiere optimizar su programa de reciclaje para cápsulas duras de aluminio, y lanzará un nuevo sistema para su marca Dolce Gusto con cápsulas de papel (Euromonitor, 2024).

Figura 2. Presentación de productos marca Starbucks (Nestlé Nederland BV)



Jugadores locales

De Koffiejongens es una marca holandesa de café reconocida por sus cápsulas de café 100 % biodegradables y sostenibles. La empresa se especializa en ofrecer café de alta calidad mediante un servicio de suscripción mensual. En los últimos años ha experimentado un impresionante crecimiento del 167 % en su participación en el mercado, superando con

creces a sus competidores. Algunos de los aspectos destacados de De Koffiejongens que han contribuido a este notable crecimiento incluyen:

- Cápsulas biodegradables: Fabricadas con materiales vegetales, sus cápsulas son completamente compostables, lo que minimiza el impacto ambiental.
- Variedad de sabores: Ofrecen una amplia gama de sabores, desde *lungo* y *espresso* hasta opciones descafeinadas.
- Sostenibilidad: La empresa está certificada como B Corp, cumpliendo con altos estándares de desempeño social y ambiental, responsabilidad y transparencia.

Figura 3. Presentación de productos marca De Koffiejongens (De Koffiejongens BV)



Tendencias

Tendencia hacia presentaciones de un solo servicio

En el 2024, el café en los Países Bajos registró otro año de disminución en las ventas de volumen en el comercio minorista, debido al cambio constante hacia el café molido fresco

estándar. El café molido fresco se utiliza tradicionalmente en las cafeteras de filtro por goteo en los Países Bajos. Sin embargo, cada vez menos consumidores optan por este tipo de método de preparación, ya que se considera anticuado y derrochador. Los consumidores modernos prefieren máquinas de preparación de una sola porción que utilizan cápsulas duras, o máquinas de café totalmente automáticas con granos de café frescos. Los formatos de una sola porción facilitan a las personas replicar las experiencias de las cafeterías en la comodidad de sus hogares. Estos métodos más nuevos también suelen ser mucho más eficientes, ya que no utilizan más café del necesario, lo que se alinea con el creciente deseo de reducir el desperdicio. Sin embargo, el cambio hacia estos métodos de preparación más eficientes no fue la única razón para la disminución de las ventas. En el 2024, el precio del café volvió a dispararse tras los aumentos extremos del año anterior. Muchos consumidores intentaron limitar su consumo de café para reducir sus gastos en esta bebida.

Tendencia hacia la sostenibilidad y la calidad

El mercado neerlandés tiene una fuerte orientación hacia la calidad y la sostenibilidad, lo que ha impulsado el auge de los cafés de especialidad y un enfoque en la trazabilidad ética de los productos. En cuanto a la distribución, los supermercados y las tiendas especializadas en alimentos y bebidas son los canales predominantes, aunque el comercio electrónico y la hostelería también juegan un rol importante.

Tendencia hacia los cafés saborizados

La popularidad de los conceptos de café con sabor está ayudando a frenar la disminución en las ventas de café molido fresco. Las principales marcas han tenido éxito en el café molido

fresco con nuevas variantes de sabores, como caramelo y canela, pero también con sabores más sofisticados como el tiramisú o cápsulas duras con sabores a chocolate con cereza. Café Royal ha sido muy activa con nuevas líneas de sabores, ya que su propietaria, Delica AG, cree que los consumidores desean una mayor variedad de productos y están ansiosos por probar nuevos sabores. En general, los cafés con sabor representan una pequeña parte de las ventas de café, pero están disfrutando de altas tasas de crecimiento.

Figura 4. Presentación de productos marca Café Royal (Delica AG)



Categorías de café vendidas

Como se observa en la siguiente tabla, el año 2020 mostró el mayor crecimiento en comparación con el año anterior en la venta de café por toneladas. Debido a la pandemia, las personas que se quedaron en casa aumentaron significativamente su consumo de café, con lo cual comenzó la tendencia de preparar su propio café en casa. En los últimos tres años, las

ventas de café en los Países Bajos han ido disminuyendo constantemente, gracias a las nuevas tendencias de sostenibilidad y a la preferencia de soluciones de un solo uso que desperdician menos cantidad de café. Sin embargo, esto puede presentar una oportunidad para el café de especialidad. Además, se proyecta una estabilidad en la cantidad vendida hasta el 2029.

Tabla 11. Ventas históricas de café en Países Bajos

Año	Toneladas Vendidas	Var. % Anual
2015	€ 84.549	
2016	€ 82.875	-1,98%
2017	€ 80.109	-3,34%
2018	€ 79.211	-1,12%
2019	€ 78.640	-0,72%
2020	€ 85.176	8,31%
2021	€ 84.056	-1,31%
2022	€ 75.899	-9,70%
2023	€ 73.195	-3,56%
2024	€ 71.936	-1,72%
2025	€ 71.105	-1,16%
2026*	€ 70.739	-0,52%
2027*	€ 70.576	-0,23%
2028*	€ 70.519	-0,08%
2029*	€ 70.583	0,09%

*Proyecciones

Fuente: Euromonitor International (2024).

En las categorías de café, la única que muestra un crecimiento positivo es la del café en grano fresco, con un aumento del 3,1 %. Por otro lado, las categorías de café molido y café instantáneo han sufrido las mayores pérdidas. Esto refleja claramente una tendencia en la sociedad de los Países Bajos hacia la búsqueda de una mejor calidad en su café, lo que abre un nicho potencial para los cafés especiales en este mercado.

Tabla 12. Toneladas vendidas por tipo de café en Países Bajos

Tipo de Café	2023	2024	2023/24
Café	73195	71936	-1,7%
Café Fresco	68768	67659	-1,6%
- Granos de Café Frescos	17210	17742	3,1%
- Café Molido Fresco	51558	49917	-3,2%
- Pods de Café Molido Fresco	27050	26559	-1,8%
- Café Molido Estandar Fresco	24509	23359	-4,7%
Café Instantaneo	4427	4277	-3,4%
- Café Instantaneo estandar	1437	1378	-4,1%
- Mezcla de Café Instantaneo	2990	2900	-3,0%

Fuente: Euromonitor International (2024).

Competencia colombiana

Juan Valdez llegó al mercado de los Países Bajos en el 2021, gracias a una colaboración entre la Embajada de Colombia en Ámsterdam y la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. Esta reconocida marca de café de los caficultores colombianos está disponible en Jumbo, una de las principales cadenas de supermercados del país. Los consumidores podrán disfrutar de un portafolio de productos de Juan Valdez que incluirá café molido y en grano, disponible en más de 400 puntos de venta de la cadena de supermercados. Jumbo cuenta con presencia en ciudades clave como Ámsterdam, Rotterdam, La Haya y Utrecht (Federación de Cafeteros, 2021).

Figura 5. Foto de Juan Valdez



Harm Jansen, director general de Kinti BV; Fernando Grillo, embajador de Colombia en el Reino de los Países Bajos; Carolina Castañeda, directora para Europa de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia BV; y Javier Pinzón, Representante de ProColombia en los Países Bajos.

Sustitutos

Las ventas en volumen de bebidas calientes continuaron disminuyendo en el comercio minorista durante el 2024, aunque con un leve incremento en el crecimiento del valor actual. El té y el café son categorías maduras, cuyas oportunidades para aumentar el consumo son limitadas. Los altos precios afectaron la demanda, lo que llevó a muchos consumidores a reducir la cantidad de café y té que consumen. Siguiendo la tendencia ascendente de los últimos años, los precios promedio por unidad continuaron aumentando en las bebidas calientes, ya que los fabricantes enfrentaron mayores costos a lo largo de toda la cadena de valor. Con los consumidores todavía lidiando con los altos costos de vida en los Países Bajos, esto resultó en una mayor caída de las ventas en volumen en las tres categorías de bebidas calientes. A pesar de esto, la demanda de bebidas calientes *premium* sigue siendo fuerte en los Países Bajos, especialmente la del café, teniendo en cuenta que la tendencia hacia los productos individuales de una sola porción ha ganado terreno. El interés de los consumidores

por la variedad y el deseo de probar nuevos sabores sigue siendo un factor clave que impulsa la demanda en el sector de las bebidas calientes.

Tabla 13. Ventas de bebidas calientes por categoría en Países Bajos

Valor de Venta RSP/millones de euros

Categoría	Categoría de Valor	% de participación de Mercado	Crecimiento del Año Actual	% Tasa de Crecimiento Anual Compuesta {Histórica}	% Tasa de Crecimiento Anual Compuesta {Pronóstico}
Café	€ 1.198,6	82%	1%	4%	2%
Café Fresco	€ 1.085,7	74%	1%	4%	3%
Café Instantáneo	€ 112,9	8%	-1%	1%	0%
Té	€ 240,9	17%	2%	4%	3%
Té Negro	€ 54,7	4%	1%	1%	-1%
Té de Frutas/Infusiones	€ 117,5	8%	6%	7%	6%
Té Verde	€ 38,3	3%	-3%	0%	0%
Té Instantáneo	€ 3,5	0%	-5%	-3%	-1%
Otros Té	€ 26,9	2%	1%	8%	4%
Otras Bebidas Calientes	€ 20,0	1%	0%	4%	0%
Bebidas en Polvo Saborizadas	€ 19,8	1%	0%	4%	0%
Otras Bebidas Calientes a Base	€ 0,2	0%	0%	2%	0%

Fuente: Euromonitor International (2024).

En la tabla 13 se muestra claramente cómo el café lidera de manera indiscutible el mercado de las bebidas calientes en los Países Bajos, con una participación impresionante del 82 %. Con un consumo promedio anual de 8,4 kg por persona, los neerlandeses se encuentran entre los mayores consumidores de café a nivel mundial. En comparación, el té ocupa la segunda posición, con una participación de tan solo el 17 %. A partir de estos datos, podemos inferir que el café no corre el riesgo de ser reemplazado en el corto plazo en los Países Bajos.

Logística de exportación

La exportación de café desde Colombia requiere seguir un procedimiento estructurado que asegure el cumplimiento de las normativas nacionales e internacionales, garantizando la calidad del producto y su adecuada entrega al cliente final. Este capítulo aborda cada paso

del proceso, destacando los requisitos legales, logísticos y operativos necesarios para llevar a cabo la exportación.

1. Registro como exportador ante la Federación Nacional de Cafeteros

La Federación Nacional de Cafeteros (FNC) es la entidad reguladora que supervisa la exportación de café en Colombia. Para exportar café, el interesado debe registrarse como exportador. Este proceso incluye:

- Diligenciar el formulario de registro proporcionado por la FNC.
- Presentar los documentos exigidos, que generalmente incluyen el registro único tributario (RUT), el certificado de existencia y representación legal (para personas jurídicas), y documentos de identificación del representante legal o persona natural.
- Entregar esta documentación en las oficinas de la FNC para su evaluación y su aprobación.

2. Selección del operador postal o la empresa de mensajería

Es fundamental elegir un *courier* que cuente con el registro aprobado por la FNC para exportar café. Las empresas disponibles incluyen 4-72, FedEx, DHL, UPS, Deprisa, Servientrega, entre otras. La selección debe basarse en las siguientes condiciones:

- Cobertura internacional: Asegurarse de que operan en el país de destino.
- Costos y tiempos de entrega: Evaluar las tarifas y los plazos para optimizar los costos logísticos.

- Experiencia con productos perecederos: Confirmar que el *courier* tiene experiencia manejando café y cumpliendo con los requisitos de conservación.

3. Gestión del anuncio de exportación y pago de la contribución cafetera

El Portal Cafetero, gestionado por la FNC, permite realizar el anuncio de exportación y pagar la contribución cafetera. Este paso es obligatorio y varía según el tipo de café exportado:

- Café verde: 6,00 US¢/Lb.
- Café tostado: 1,08 US¢/Lb.
- Café soluble: 0,48 US¢/Lb.
- Extracto: 0,36 US¢/Lb.

Este aporte garantiza la sostenibilidad del gremio cafetero y contribuye al financiamiento de proyectos que fortalecen la industria en Colombia.

4. Preparación de documentos necesarios

Desde el Portal Cafetero se deben imprimir documentos claves para la exportación:

- Comprobante de pago de la contribución cafetera (transacción vía PSE).
- Certificado de liquidación de la contribución cafetera, que detalla el pago realizado.
- Certificado de repeso, un documento que valida el peso final del producto exportado.

5. Obtención de certificados adicionales

Dependiendo del país de destino y las exigencias del cliente o *courier*, puede ser necesario gestionar documentos adicionales como los siguientes:

- Certificado fitosanitario del Instituto Colombiano Agropecuario (ICA), que asegura que el café cumple con los estándares de sanidad vegetal.
- Certificación del INVIMA, especialmente para productos transformados como el café soluble o los extractos, que valida su inocuidad.
- Certificados específicos requeridos por normativas del país de destino, como permisos de importación o certificados de origen.

6. Empaque y preparación del envío

Según la FNC, el empaque juega un rol fundamental en la preservación de la calidad del café durante su transporte internacional. Las recomendaciones incluyen:

- Utilizar bolsas de yute o materiales que permitan la respiración del grano, evitando la acumulación de humedad.
- Asegurar que los empaques estén debidamente sellados para evitar la contaminación o la pérdida del producto.
- Etiquetar los paquetes con la información necesaria: tipo de café, peso, país de origen y datos del exportador.

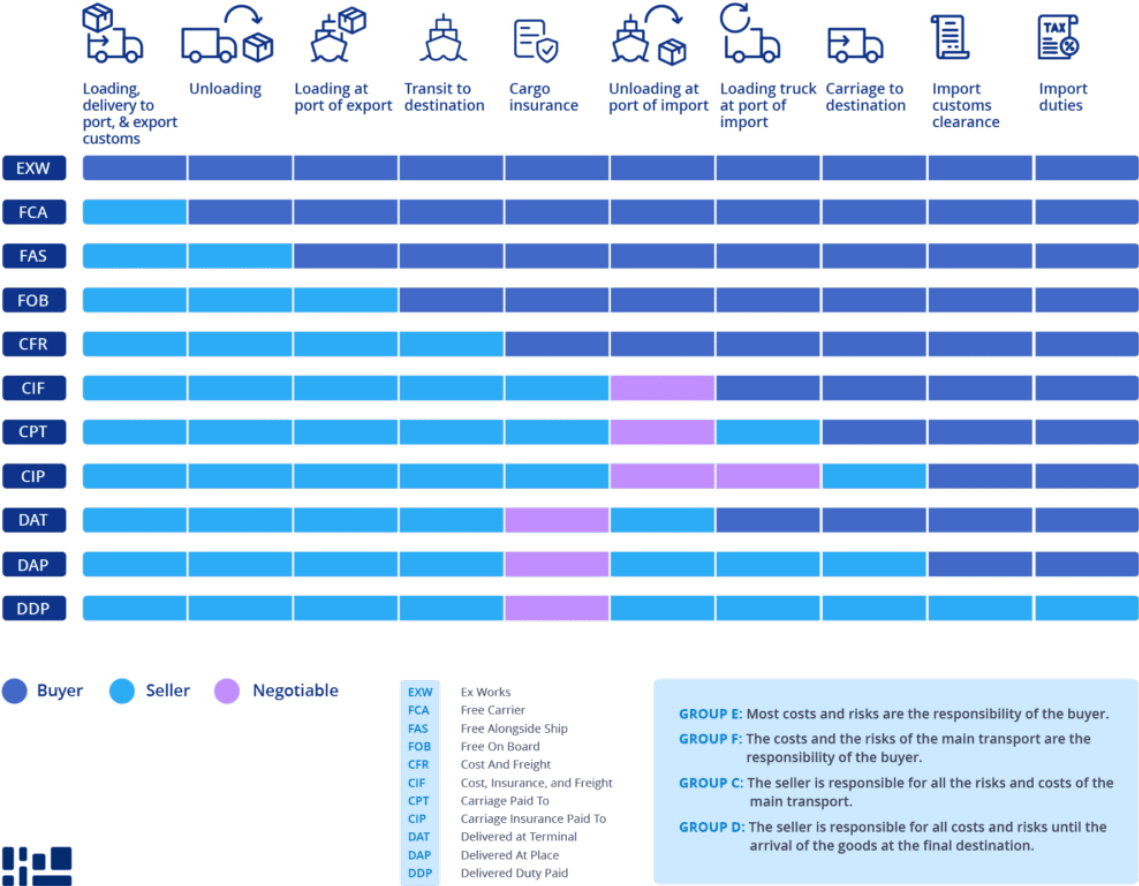
El exportador debe entregar al *courier* los documentos previamente gestionados y coordinar el envío de la mercancía cumpliendo con los estándares de seguridad y conservación.

Costeo del producto para la exportación

Parte de la logística de exportación incluye los Incoterms contemplados para la exportación de café. Los Incoterms (términos de comercio internacional) son estándares establecidos por

la Cámara de Comercio Internacional (ICC) que definen las responsabilidades entre el vendedor y el comprador en el comercio internacional. Estos términos regulan la distribución de costos, riesgos y obligaciones logísticas.

Tabla 14. Incoterms



Fuente: Freightos (2020).

Para enviar café de Colombia a Países Bajos, los Incoterms más recomendados dependerán de los aspectos específicos del acuerdo entre el exportador y el importador, así como del control que cada parte desee tener sobre el proceso de envío. Sin embargo, algunos de los

Incoterms más comunes y recomendables en este tipo de comercio internacional son los siguientes:

- **EXW (*ex works* o en fábrica):** Según la ICC, este término implica que el vendedor pone la mercancía a disposición del comprador en sus instalaciones, mientras que el comprador asume todos los costos y los riesgos asociados desde ese punto (ICC, 2020; Export Portal, 2023).
 - Recomendado para exportadores que desean la mínima responsabilidad, ya que solo entregan el café en sus instalaciones (en Colombia).
 - Ventajas: El comprador en Países Bajos se encarga de toda la logística desde el punto de origen, incluyendo el transporte, el seguro, los aranceles y la importación.
 - Ideal para cuando el comprador tiene un buen control de la logística y el exportador prefiere limitar su involucramiento.

- **FOB (*free on board* o libre a bordo):** Este término requiere que el vendedor entregue la mercancía a bordo del buque designado en el puerto de salida. Desde ese momento, el comprador asume los riesgos y los costos, incluyendo el transporte marítimo y los seguros (ICC, 2020; Schmitz Cargobull, 2023).
 - Recomendado para exportadores que prefieren entregar la mercancía en el puerto de salida en Colombia y que el comprador se encargue del transporte marítimo.

- Ventajas: El exportador se hace cargo de la mercancía hasta que esta se carga en el barco, pero el comprador se encarga del transporte marítimo, el seguro y otros costos.
- Ideal para cuando el comprador en Países Bajos tiene experiencia o prefiere manejar la logística una vez el café ha sido embarcado.
- **CIF (*cost, insurance, and freight* o **costo, seguro y flete**):** En CIF, el vendedor asume los costos de transporte y seguro hasta el puerto de destino, pero el riesgo se transfiere al comprador una vez que la mercancía es cargada en el buque. Este término es apropiado para exportadores que desean ofrecer un servicio más completo, aunque el comprador sigue asumiendo riesgos desde la carga (ICC, 2020; Export Portal, 2023).
 - Recomendado para exportadores que desean asumir los costos de transporte, seguro y flete hasta el puerto de destino.
 - Ventajas: El exportador tiene control sobre el proceso logístico hasta que el producto llega al puerto en Países Bajos, y también asume el seguro.
 - Ideal para cuando el comprador en Países Bajos prefiere que el vendedor en Colombia maneje la logística hasta el puerto de destino.

Es importante discutir con la contraparte (el importador en Países Bajos) las preferencias logísticas y comerciales, y consultar con un agente de transporte internacional o un experto en comercio exterior para determinar la opción más adecuada según el volumen, el costo y los requisitos específicos. Además, es esencial que ambas partes tengan claridad sobre sus responsabilidades para evitar malentendidos en las transacciones.

Conclusión

Nuestra recomendación para Urbania es optar por el Incoterm FOB (*free on board*), ya que ofrece un equilibrio adecuado entre las responsabilidades y los costos tanto para el vendedor como para el comprador. Dado que se trata de una empresa de tamaño relativamente pequeño en cuanto al personal y la capacidad operativa, es más conveniente seleccionar un Incoterm que le permita transferir la mercancía lo antes posible en el proceso de exportación, sin generar una carga adicional sobre el comprador en cuanto a la gestión logística en Colombia.

Costeo logístico

Según la cotización proporcionada por la empresa Join Logistics, se desglosan los costos del transporte y la gestión logística del café desde Medellín hasta el puerto, agrupados en tres categorías principales: costos de origen, costos portuarios y costos adicionales (seguros e inspecciones).

A continuación, se presenta un resumen detallado de estos costos:

Tabla 15. Costos de exportación de café desde Medellín hasta el puerto

Categoría	Concepto	Valor (COP)
Costos de origen	Transporte terrestre a puerto	3 500 000
	Ingreso de contenedor	650 000
Agenciamiento aduanero	Agenciamiento de aduanas (0,3 % valor FOB o mínimo COP 350 000 + IVA)	1 169 154
	Gastos operativos agencia aduanas	178 500
	Formularios de exportación (X SAE)	71 400
	Acompañamiento inspección antinarcoóticos	279 650
Recargos logísticos	Manejo logístico (0,82 % del valor FOB o mínimo COP 1 550 001)	3 195 688
Subtotal costos de origen		9 044 393
Costos portuarios	Bodegaje de contenedor (5 días)	918 101
	Bodegaje de carga suelta (4 días)	705 407
	Movimiento de carga para preinspección	842 869

	Movimiento de contenedor	625 000
	Uso de instalaciones portuarias (6,6 x Ton)	290 981
	Llenado del contenedor	510 000
	Certificado VGM (<i>verified gross mass</i>)	100 000
Costos operador cafetero	Toma de muestra	293 033
	Descargue de café (mayor a 5 lotes)	422 608
Subtotal costos portuarios y operativos		4 707 998
Costos adicionales	Seguro global Incoterm (0,3 % valor FOB o mínimo USD 65 + IVA)	1 169 154
	Gravamen financiero (4 x 1 000 + comisión bancaria)	89 686
Inspecciones y certificados	Inspección sanitaria ICA-INVIMA	128 520
	Certificado de origen	101 150
	Certificado ICA (si aplica)	135 000
Subtotal costos adicionales		364 670
TOTAL GENERAL		15 375 902

Fuente: Join Logistics (2024). *Cotización de costos logísticos para exportación de café.*

El análisis de costos para la exportación de café desde Medellín hasta el puerto muestra que los costos de origen representan la mayor parte del presupuesto (58,8 %), principalmente debido al transporte terrestre, el agenciamiento aduanero y las inspecciones. Los costos portuarios (30,6 %) incluyen el bodegaje, el movimiento de carga y el uso de instalaciones, los cuales pueden optimizarse con una buena gestión logística. Finalmente, los costos adicionales (2,3 %), como los seguros y las inspecciones, son esenciales para garantizar el cumplimiento de las normativas y la calidad del producto en el mercado internacional.

Este desglose resalta la importancia de planificar estratégicamente cada etapa del proceso para reducir costos y mejorar la rentabilidad de la exportación. Una eficiente gestión del

transporte, el almacenamiento y los trámites aduaneros puede optimizar los recursos y aumentar la competitividad del café colombiano en el exterior.

Canales de distribución y comercialización

Para que la exportación de café verde desde Colombia hacia los Países Bajos sea exitosa es fundamental contar con una logística bien organizada y eficiente. Elegir a los socios adecuados en este proceso no solo garantiza que el café llegue a su destino en perfectas condiciones, sino que también ayuda a optimizar los costos y los tiempos de entrega.

En este capítulo, exploramos tres empresas clave en la cadena logística: Join Logistics, Blu Logistics y Almacafé. Analizamos sus fortalezas, su cobertura y sus servicios para determinar cuál es la mejor opción para llevar a cabo la exportación. Con esta evaluación buscamos tomar la mejor decisión para que el café colombiano llegue de manera segura y eficiente al mercado holandés.

Tabla 16. Costos de exportación de café desde Medellín hasta el puerto

Criterio	Join Logistics	Blu Logistics	Almacafé
Experiencia	Especializada en comercio internacional y logística integral	Conocida en el mercado colombiano	Más de 50 años en la logística del café
Cobertura	Presencia en Colombia y Europa	Presencia en Colombia, sin operación directa en Europa	Operación limitada a Colombia
Servicios	Transporte multimodal, manejo aduanero y cadena de suministro	Transporte y almacenamiento en Colombia	Manipulación, almacenamiento y certificación del café
Ventajas	Personalización del servicio y optimización de procesos	Puede apoyar en la etapa inicial dentro de Colombia	Infraestructura y experiencia en el manejo del café
Limitaciones	Ninguna significativa para este proyecto	Requiere un tercer actor para transporte a Europa	No ofrece transporte internacional
Rol en la exportación	Opción ideal para exportar hasta Países Bajos	Apoyo en transporte interno, pero no en exportación	Útil para el almacenamiento y la certificación en Colombia

Fuente: Elaboración propia.

Tras evaluar las fortalezas y las limitaciones de cada empresa, Join Logistics se presenta como la mejor opción para la exportación de café verde desde Colombia hacia Países Bajos. Su especialización en el comercio internacional, su cobertura en Europa y su capacidad para gestionar toda la cadena logística hacen que sea la alternativa más eficiente y confiable.

No obstante, Almacafé podría complementar el proceso en la etapa inicial, asegurando que el café cumpla con los estándares de calidad antes de ser entregado a Join Logistics para su exportación. En cambio, Blu Logistics, aunque competente en el transporte interno, no es la mejor opción para este proyecto debido a su falta de operación directa en Europa, que incrementaría los costos y la complejidad.

Así, la combinación de Almacafé en la fase inicial y Join Logistics para la exportación final representa la estrategia más eficiente para garantizar el éxito del proceso logístico.

Aproximación a la estrategia de precio

Philip Kotler, reconocido experto en *marketing*, ha desarrollado un enfoque integral para la fijación de precios, que forma parte de su modelo estratégico general de *marketing*. Las estrategias de precios que propone Kotler son diversas y se aplican dependiendo de factores como el contexto del mercado, la competencia, las percepciones del cliente y los objetivos empresariales. A continuación, se describen algunas de sus principales estrategias de precios:

- 1. Penetración de mercado:** Se establece un precio bajo inicialmente para atraer rápidamente a un amplio número de clientes y ganar una cuota de mercado. Con el

tiempo, una vez consolidada la base de clientes, se pueden incrementar los precios. Esta estrategia es útil especialmente cuando la competencia es intensa y el producto busca una adopción rápida (Kotler y Keller, 2016).

2. **Descremado de precios:** Aquí, el precio inicial es elevado, dirigido a los consumidores dispuestos a pagar más por ser los primeros en acceder al producto. Posteriormente, el precio se reduce para atraer a un público más amplio. Es común en productos innovadores, como la tecnología de vanguardia (Kotler y Keller, 2016).
3. **Precios psicológicos:** Kotler destaca que los consumidores no siempre toman decisiones de compra de manera completamente racional. Por ejemplo, utilizar precios como 9,99 USD en lugar de 10 USD puede hacer que el precio percibido sea más bajo, lo que influye en la decisión de compra (Kotler, 1999).
4. **Precios basados en el valor percibido:** En lugar de establecer precios en función de los costos de producción, esta estrategia fija el precio según el valor que el cliente percibe en el producto. Esto implica entender las necesidades del consumidor y cómo este valora la calidad, la marca o las características diferenciadoras del producto (Kotler y Keller, 2016).
5. **Precios por paquete:** Esta estrategia agrupa varios productos o servicios, y los ofrece a un precio global, generalmente inferior a lo que costarían si se compraran por separado. Es común en sectores como el de la tecnología o el de las telecomunicaciones (Kotler, 1999).
6. **Precios discriminatorios:** Algunas empresas fijan precios diferentes para distintos segmentos del mercado, en función de factores como la ubicación, la temporada o las

características del consumidor. Esto permite maximizar los ingresos al adaptar el precio a las diferentes disposiciones a pagar (Kotler y Keller, 2016).

7. **Precios de referencia:** Se establece un precio de referencia, sobre el cual se ofrecen descuentos o precios especiales para crear una percepción de oferta atractiva. Es común en el comercio minorista, especialmente en promociones o ventas con descuentos (Kotler, 1999).
8. **Precios con descuentos (penetración con descuentos):** Similar a la penetración de mercado, pero con un enfoque más marcado en usar promociones o descuentos temporales para atraer rápidamente a los clientes y aumentar las ventas (Kotler y Keller, 2016).
9. **Precios competitivos:** En mercados en los que los productos son similares algunas empresas ajustan sus precios en función de lo que fijan sus competidores para no perder competitividad (Kotler y Keller, 2016).
10. **Precios de ajuste (penetración por precios bajos):** Se busca ganar una cuota de mercado ofreciendo precios bajos de manera temporal, incluso si esto implica márgenes de ganancia reducidos. Se utiliza en mercados con alta competencia (Kotler y Keller, 2016).
11. **Precios basados en la competencia:** Esta estrategia implica ajustar los precios según lo que ofrezcan los competidores, en lugar de centrarse exclusivamente en el valor percibido o los costos internos. Es típica en mercados muy competitivos con productos homogéneos (Kotler y Keller, 2016).

Conclusión

Las estrategias más recomendadas para Urbania serían el descremado de precios, los precios basados en el valor percibido y los precios competitivos. Estas tres estrategias permiten aprovechar las cualidades diferenciadoras del café colombiano, al tiempo que se consideran la dinámica competitiva del mercado y las expectativas del consumidor.

1. Descremado de precios

Dado que el café verde de especialidad tiene un valor agregado en términos de calidad, origen y diferenciación, la estrategia del descremado de precios podría ser adecuada. La empresa puede fijar un precio inicial elevado dirigido a un segmento *premium* de consumidores o distribuidores dispuestos a pagar más por acceder a un producto exclusivo. Con el tiempo, cuando el producto gane visibilidad y más distribuidores estén interesados, el precio puede ajustarse para atraer a otros segmentos de mercado.

2. Precios basados en el valor percibido

El café de especialidad colombiano, al ser un producto único, puede beneficiarse de una estrategia basada en el valor percibido. En lugar de centrarse únicamente en los costos de producción, el precio debe reflejar lo que los consumidores y los distribuidores perciben como el valor del producto, considerando su origen, su calidad y su sostenibilidad. Esto es especialmente relevante en mercados como Países Bajos, en los que los consumidores están dispuestos a pagar más por productos de alta calidad y con un impacto social positivo.

3. Precios competitivos

En el mercado del café, especialmente en uno como el holandés, donde existen competidores bien establecidos, es necesario adoptar una estrategia de precios competitivos para no perder la relevancia frente a otras marcas. Aunque el café colombiano de especialidad tiene cualidades diferenciadoras, la empresa debe tener en cuenta los precios establecidos por competidores de productos similares para ajustar sus tarifas de manera que sigan siendo atractivas para los distribuidores.

Aproximación a la estrategia de comunicación y promoción

Philip Kotler propone diversas estrategias de comunicación y promoción para conectar eficazmente con los consumidores y fomentar las ventas. Estas son algunas de las más destacadas:

1. **Publicidad:** Kotler (2016) resalta la importancia de la publicidad como herramienta para generar conciencia de marca y estimular el interés del consumidor, especialmente cuando se segmenta según las características específicas del público objetivo.
2. **Promoción de ventas:** Las promociones a corto plazo, como los descuentos o los cupones, son clave para impulsar las ventas rápidamente. Sin embargo, deben usarse con moderación para no afectar la percepción del valor de la marca (Kotler, 1999).
3. **Relaciones públicas (PR):** Las relaciones públicas ayudan a gestionar la imagen de la marca y son fundamentales para mantener una buena reputación, especialmente en tiempos de crisis (Kotler y Keller, 2016).

4. **Marketing directo:** Consiste en una comunicación personalizada con los consumidores a través de canales como correos electrónicos o *telemarketing*. Es crucial segmentar bien a los clientes para mejorar la efectividad de los mensajes (Kotler, 1999).
5. **Marketing de contenidos:** Crear contenido valioso y relevante permite a las marcas atraer y fidelizar a los consumidores, brindando valor adicional más allá de la simple promoción (Kotler, 1999).
6. **Publicidad en redes sociales:** Las redes sociales ofrecen una oportunidad para interactuar directamente con los consumidores, generar interacción y fortalecer la relación con la marca (Kotler y Keller, 2016).
7. **Marketing de influencia:** Involucra a personas influyentes para promocionar productos, aprovechando su confianza y su relación con la audiencia (Kotler, 1999).
8. **Patrocinio y eventos:** El patrocinio de eventos permite a las marcas asociarse con experiencias significativas para su público objetivo, lo que fortalece su imagen (Kotler y Keller, 2016).
9. **Venta personal:** Es una estrategia eficaz de ventas de alto valor, que permite que la interacción personal con el cliente ayude a resolver dudas y a fomentar la confianza (Kotler, 1999).

Conclusión

Urbania puede adaptar y aplicar las estrategias de comunicación y promoción de Kotler de diferentes maneras para optimizar el impacto en ese mercado. A continuación, se analizan las estrategias más relevantes y cómo podrían ser implementadas:

1. Publicidad

- a. Crear campañas publicitarias en revistas especializadas y sitios web de comercio B2B en la industria alimentaria.
- b. Utilizar canales publicitarios en línea que permitan llegar a distribuidores de café y mayoristas en el mercado holandés.

2. *Marketing* directo

- a. Enviar correos electrónicos personalizados a distribuidores potenciales, destacando las características del café y los beneficios de incluirlo en su portafolio.
- b. Realizar llamadas telefónicas a distribuidores clave para discutir acuerdos comerciales.

3. Publicidad en redes sociales

- a. Crear una cuenta en LinkedIn para interactuar con distribuidores holandeses y publicar contenido sobre el café colombiano.
- b. Utilizar Instagram o TikTok para mostrar el proceso de producción del café, lo cual puede atraer la atención de distribuidores interesados en productos auténticos y sostenibles.

4. Venta personal

- a. Enviar a un representante de la empresa a Países Bajos para que se reúna con los distribuidores y les explique las ventajas del café colombiano en persona.

Diseño de estrategias, recomendaciones y plan de acción

Objetivos

1. Identificar mercados potenciales para Urbania, analizando las oportunidades de comercialización para la exportación de café de origen y evaluando factores como la demanda, la competencia y las barreras de entrada.
2. Definir un mercado objetivo con base en criterios estratégicos y desarrollar un plan exportador estructurado, que sirva como guía para la empresa en su proceso de internacionalización, permitiéndole iniciar o fortalecer sus exportaciones.
3. Brindar a Urbania las herramientas y estrategias fundamentales para optimizar el proceso de exportación, fortaleciendo la gestión logística, asegurando el cumplimiento de las regulaciones internacionales y potenciando la comercialización del café en mercados globales.

Matriz DOFA y estrategias

Tabla 15. Matriz DOFA



Fuente: Elaboración propia.

Claves para la exportación de café verde a Holanda

Categoría	Estrategias clave
Capacitación y asesoría en comercio internacional	<ul style="list-style-type: none"> - Invertir en formación y asesoría para dominar los procesos de exportación y cumplir con los requisitos normativos en Holanda. - Familiarizarse con los procedimientos aduaneros, la documentación y las regulaciones sanitarias para evitar las sanciones y los retrasos.
Optimización de los costos logísticos	<ul style="list-style-type: none"> - Explorar opciones eficientes de transporte: negociar las tarifas, consolidar los envíos y usar tecnología avanzada. - Formar alianzas logísticas con otros exportadores para compartir los costos y mejorar la eficiencia.
Diferenciación frente a la competencia	<ul style="list-style-type: none"> - Destacar los atributos únicos del café de Antioquia para competir con grandes exportadores.

	- Obtener certificaciones como Fair Trade o Rainforest Alliance para fortalecer la posición en el mercado.
Cumplimiento y superación de los estándares de calidad	- Aplicar controles de calidad para cumplir y exceder las regulaciones europeas, minimizando los riesgos regulatorios.
Diversificación del mercado y los clientes	- Expandirse a otros mercados europeos y trabajar con múltiples tostadoras para reducir los riesgos. - Participar en ferias internacionales para conectar con nuevos clientes y oportunidades.
Gestión financiera y de riesgos	- Implementar coberturas cambiarias para protegerse de las fluctuaciones. - Planificar financieramente con presupuestos detallados y escenarios económicos. - Contratar seguros de carga para proteger la inversión ante pérdidas o retrasos.

Plan de acción del plan exportador

Para garantizar el éxito de la exportación de café verde a Holanda se ha diseñado un plan de acción estructurado en tres fases: corto, mediano y largo plazo. Este plan busca optimizar la logística, expandir la presencia en los mercados internacionales y diversificar los productos y los canales de venta.



Cronograma de actividades

Actividad	Responsable	Tiempo estimado	Fase
Análisis de la demanda y requisitos de importación en Holanda	Equipo de investigación de mercados	1 mes	Corto plazo
Identificación de tostadoras regionales como clientes potenciales	Equipo comercial	2 meses	Corto plazo
Registro como exportador y obtención de certificaciones	Departamento legal y calidad	3 meses	Corto plazo
Participación en ferias nacionales y establecimiento de contactos comerciales en Holanda	Equipo de ventas	4-6 meses	Corto plazo
Definición de la ruta logística y los acuerdos con operadores de transporte	Departamento logístico	4-6 meses	Corto plazo
Consolidación de las relaciones comerciales con tostadoras regionales	Equipo comercial	6-12 meses	Mediano plazo
Optimización de la logística para mejorar los costos y los tiempos de entrega	Departamento logístico	6-12 meses	Mediano plazo
Participación en ferias y eventos especializados en Holanda	Equipo de ventas	12-18 meses	Mediano plazo
Búsqueda de inversionistas estratégicos para fortalecer la producción y la logística	Dirección y equipo financiero	12-18 meses	Mediano plazo
Inversión en infraestructura para mejorar la calidad y la trazabilidad del producto	Dirección de operaciones	18-24 meses	Largo plazo

Establecimiento de acuerdos a largo plazo con tostadoras en Holanda	Equipo comercial	18-24 meses	Largo plazo
Desarrollo de estrategias de fidelización y diferenciación en el mercado	Equipo de <i>marketing</i> y ventas	24-36 meses	Largo plazo
Evaluación de oportunidades para expandir los volúmenes de exportación en Holanda	Dirección comercial	24-36 meses	Largo plazo

Conclusiones del plan exportador

1. Países Bajos ha sido seleccionado como el mercado objetivo para la exportación de café verde debido a que presenta el mayor consumo de café per cápita en el mundo, con 8,4 kg. Además, presenta un crecimiento en sus importaciones de café verde y de café verde colombiano. Consideramos que el ambiente de los negocios y las regulaciones flexibles también favorece la selección de este mercado.
2. Los factores culturales, como el idioma, el estilo de vida y las prácticas comerciales son cruciales para definir la estrategia y las tácticas de *marketing* y ventas que la empresa debe adoptar para entrar en el mercado holandés. Por ello, se recomienda iniciar la incursión en el mercado mediante la creación de alianzas con distribuidores e importadores locales en Países Bajos, aprovechando su conocimiento en el trato con el cliente final.
3. La empresa debe enfocarse en el nicho de clientes B2B que atienden a consumidores *millennials* y de la generación Z. Estos consumidores valoran el café de especialidad como una experiencia de lujo asequible y suelen ser más conscientes del origen del café, el proceso de producción y los valores de las marcas. Prefieren opciones

artesanales y están dispuestos a pagar más por una experiencia superior. Además, entre ambos grupos generacionales conforman el 44 % de la población.

4. Participar en ferias internacionales y competiciones locales es clave para consolidar la marca como proveedor de café de alta calidad en el mercado, así como para establecer contactos cara a cara con clientes potenciales.
5. Estados Unidos será considerado como nuestro mercado alternativo debido a su posición como el principal importador de café verde a nivel mundial. La proximidad geográfica y las similitudes culturales hacen de este mercado una oportunidad atractiva. Sin embargo, es importante tener en cuenta que el mercado estadounidense es altamente competitivo, y la situación política actual podría influir en las condiciones comerciales. A pesar de estos riesgos, Estados Unidos sigue siendo un mercado potencialmente valioso para la expansión.
6. Exportar café verde a Suiza desde Colombia es una opción estratégica muy favorable. Suiza, nuestro mercado contingente, es conocido por su apreciación del café de alta calidad y su alto poder adquisitivo, lo que representa una demanda estable para productos *premium* como el café colombiano. Además, la reputación del café colombiano en términos de sabor y calidad encaja perfectamente con las preferencias del mercado suizo. La relación comercial entre ambos países también se ve respaldada por acuerdos comerciales que facilitan el acceso al mercado. La exportación de café verde a Suiza no solo ofrece una oportunidad de crecimiento económico, sino que también fortalece el posicionamiento de Colombia como proveedor de café de excelencia a nivel mundial.

Lecciones aprendidas

Desde la perspectiva del mercado

En el 2023, Colombia se posicionó como el segundo mayor exportador mundial de café. El sector cafetero genera aproximadamente 785 000 empleos directos, lo que representa el 26 % del empleo agrícola total en el país y es una fuente crucial de ingresos para más de 500 000 familias campesinas. Sin embargo, la industria enfrenta diversos desafíos estructurales y coyunturales que afectan su competitividad y su sostenibilidad. El precio del café en el mercado internacional es sumamente volátil y está influenciado por factores como la oferta y la demanda globales, y las políticas comerciales internacionales. Esta volatilidad genera incertidumbre y riesgo para los productores colombianos, lo que afecta sus ingresos y su capacidad de inversión en mejoras productivas.

El café colombiano es mundialmente reconocido por su alta calidad, su sabor distintivo y su aroma excepcional, lo que lo posiciona como uno de los principales productos de exportación del país.

Según los hallazgos de la investigación, existen diversos factores que favorecen el negocio de la exportación de café especial. La amenaza de sustitutos en el mercado objetivo es baja, ya que el café especial goza de una excelente reputación en términos de salud, como bebida social y símbolo de estatus entre los consumidores, lo que lo hace menos susceptible de ser reemplazado por otras bebidas.

A pesar de los riesgos políticos y económicos presentes en muchos mercados, el café es un producto que supera cualquier barrera territorial. Lo fundamental es identificar y seleccionar un mercado objetivo de calidad, lo cual es clave para llevar a cabo un plan exportador exitoso.

Desde la perspectiva de la organización

Urbania es una empresa relativamente joven, tanto en relación con su equipo, como con su tiempo de operación. Esto le otorga una ventaja en términos de flexibilidad y en la forma en que interactúa con sus clientes y aliados. Sin embargo, carece de una estrategia de expansión internacional a largo plazo que respalde su visión y un modelo de negocio claramente definido. Los esfuerzos de internacionalización se han hecho únicamente a través del esfuerzo de los socios y no como un pilar estratégico, sino aprovechando oportunidades puntuales.

Es necesario, en primer lugar, identificar y definir de manera clara los mercados objetivos y los clientes clave. Esto permitirá contar con un marco ordenado, capaz de adaptarse a las necesidades cambiantes del mercado y desde el cual se podrán generar estrategias a corto, a mediano y a largo plazo.

Por último, consideramos crucial orientar la organización hacia la creación de un equipo especializado en el plan exportador, lo que le permitirá gestionar internamente la logística de exportación y reducir la dependencia de agentes logísticos externos, cuyo costo suele ser elevado. De este modo, podrá construir un modelo de negocio más escalable, eficiente y sostenible.

Desde la perspectiva del proceso de intervención

Al desarrollar un plan exportador como trabajo de grado en nuestro MBA, adquirimos valiosos aprendizajes prácticos que nos permitieron comprender los desafíos del comercio internacional. Aprendimos a realizar análisis de mercados internacionales y a evaluar diversas estrategias de entrada, como la exportación directa o las alianzas con distribuidores locales. Además, entendimos la relevancia de la logística internacional y nos enfrentamos a la evaluación de los riesgos internacionales y la identificación de estrategias para mitigar factores como la inestabilidad política y económica. También profundizamos en el cumplimiento normativo y regulatorio, y aprendimos a tomar decisiones estratégicas basadas en datos sólidos.

Como colombianos, consideramos que aprender sobre un tema tan representativo de nuestra cultura como el café fue sumamente valioso. Tuvimos la oportunidad de conocer a fondo una destacada empresa colombiana, al tiempo que profundizamos en un sector que ha sido parte fundamental de la identidad y la economía de nuestro país.

En resumen, este proyecto nos permitió aplicar conocimientos teóricos en un contexto global, desarrollar habilidades clave en comercio internacional, fortalecer nuestra capacidad para diseñar estrategias competitivas en mercados internacionales y conocer un poco más nuestro ADN colombiano.

Referencias

Cámara de Comercio Internacional (ICC) (2020). Guía de los Incoterms® 2020.

<https://2go.iccwbo.org>.

CBI-Ministry of Foreign Affairs (s. f.). Market entry for coffee in the Netherlands.

<https://www.cbi.eu/market-information/coffee/netherlands-0/market-entry>.

CBI (2024). *Import requirements for coffee*. Centro para la Promoción de Importaciones desde Países en Desarrollo. [cbi.eu](https://www.cbi.eu).

Centro de Comercio Internacional (s. f.). Trade statistics for international business development: Belgium. *Trade* *Map*.

https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx?nvpm=1%7c056%7c%7c%7c%7c090111%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1.

Centro de Comercio Internacional (s. f.). Trade statistics for international business development: United States. *Trade* *Map*.

https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx?nvpm=1%7c842%7c%7c%7c%7c090111%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1.

Centro de Comercio Internacional (s. f.). Trade statistics for international business development: Denmark. *Trade* *Map*.

https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx?nvpm=1%7c208%7c%7c%7c%7c090111%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1.

Centro de Comercio Internacional (s. f.). Trade statistics for international business development: Germany. *Trade* *Map*.

https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx?nvpm=1%7c276%7c%7c%7c%7c090111%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1.

Centro de Comercio Internacional (s. f.). Trade statistics for international business development: Netherlands. *Trade* *Map*.

https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx?nvpm=1%7c528%7c%7c%7c%7c090111%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1.

Centro de Comercio Internacional (s. f.). Trade statistics for international business development: Sweden. *Trade* *Map*.

https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx?nvpm=1%7c752%7c%7c%7c%7c090111%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1.

Centro de Comercio Internacional (s. f.). Trade statistics for international business development: Coffee exports. *Trade* *Map*.

https://www.trademap.org/Country_SelProduct.aspx?nvpm=1%7c%7c%7c%7c%7c090111%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1.

CLM Cargo (2024). *Documentación y trámites aduaneros: Requisitos para exportar café desde Colombia*. CLM Cargo. clmcargo.com.

Coface (2024). Country risk files: Netherlands. <https://www.coface.com/news-economy-and-insights/business-risk-dashboard/country-risk-files/netherlands>.

Coface (2024). Country risk files: Switzerland. <https://www.coface.com/news-economy-and-insights/business-risk-dashboard/country-risk-files/switzerland>.

Coface (2024). Country risk files: United States of America. https://www.coface.com/news-economy-and-insights/business-risk-dashboard/country-risk-files/united-states-of-america#id_sector_risk-510.

Coface (2024). Country risk files: United States of America. https://www.coface.com/news-economy-and-insights/business-risk-dashboard/country-risk-files/united-states-of-america#id_sector_risk-510.

ConnectAmericas (2024). Acuerdo comercial entre la Unión Europea y Colombia. connectamericas.com.

Datosmacro.com (2023). Índice de Gini 2023. *Expansión*. <https://datosmacro.expansion.com>.

Datosmacro.com (2024). Economía y demografía de Estados Unidos 2024. *Expansión*. <https://datosmacro.expansion.com>.

Datosmacro.com (2024). PIB de Estados Unidos 2024. *Expansión*. <https://datosmacro.expansion.com/pib>.

Datosmacro.com (2024). PIB mundial. *Expansión*. <https://datosmacro.expansion.com/pib>.

Datosmacro.com (s. f.). Tasa de paro mundial. *Expansión*. <https://datosmacro.expansion.com/paro>.

Diario del Exportador (2023). La cultura y prácticas de negocio. <https://www.diariodelexportador.com/2023/03/la-cultura-y-practicas-de-negocio.html>

El Periódico de la Energía (2023). Países Bajos genera el 40 % de su electricidad con recursos renovables en 2022. <https://elperiodicodelaenergia.com/paises-bajos-genera-40-electricidad-recursos-renovables-2022/>.

Euromonitor International (2024). Passport. *Coffee in the Netherlands*. <https://www-portal-euromonitor-com.ezproxy.eafit.edu.co/portal/Analysis/Tab>.

Euromonitor International (s. f.). *Coffee in the Netherlands*. <https://www.euromonitor.com/coffee-in-the-netherlands/report>.

Euronews Green (9 de marzo del 2023). ¿Cómo se han convertido los Países Bajos en líder europeo de la energía solar? <https://es.euronews.com/green/2023/03/09/como-se-han-convertido-los-paises-bajos-en-lider-europeo-de-la-energia-solar>.

Euronews (12 de abril del 2024). Semana europea: decisiones sobre clima, transparencia y migración. <https://es.euronews.com/my-europe/2024/04/12/semana-europea-decisiones-sobre-clima-transparencia-y-migracion>.

ExoViajes (s. f.). Consejos culturales para hacer negocios en los Países Bajos. <https://exoviajes.com/consejos-culturales-para-hacer-negocios-en-los-paises-bajos/>.

Export Portal (2023). Entendiendo los Incoterms: Guía para exportadores e importadores. <https://www.exportportal.com>.

Federación Nacional de Cafeteros (23 de noviembre del 2021). The Netherlands welcomes the Colombian coffee brand, Juan Valdez. <https://federaciondecafeteros.org/wp/listado-noticias/the-netherlands-welcomes-the-colombian-coffee-brand-juan-valdez/?lang=en>.

Federación Nacional de Cafeteros de Colombia (2023). *Proceso de exportación de café*. <https://www.federaciondecafeteros.org>.

Federación Nacional de Cafeteros de Colombia (2024). Contribución cafetera para exportación de café. federaciondecafeteros.org.

Freightos (s. f.). Incoterms in plain English: Freight shipping guide. <https://www.freightos.com/freight-resources/incoterms-plain-english-freight-shipping-guide/>.

GeoDatos (s. f.). *Población de Países Bajos*. <https://www.geodatos.net/poblacion/paises-bajos>.

Herlayca (s. f.). Descubra todo sobre la cultura corporativa suiza. <https://www.herlayca.es/descubra-todo-sobre-la-cultura-corporativa-suiza/>.

Hispanic Council (s. f.). 10 datos sobre el uso del español en Estados Unidos. <https://www.hispaniccouncil.org/10-datos-sobre-el-uso-del-espanol-en-estados-unidos/>.

Hofstede Insights (s. f.). Country comparison graphs. <https://geerthofstede.com/country-comparison-graphs/>.

iDISC (s. f.). ¿Qué idioma se habla en Suiza? <https://www.idisc.com/es/blog/que-idioma-se-habla-en-suiza>.

Instituto Colombiano Agropecuario (ICA). (2023). *Normas fitosanitarias para la exportación de café*. <https://www.ica.gov.co>.

Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA). (2023). *Requisitos sanitarios para la exportación de alimentos*. <https://www.invima.gov.co>.

Invest in Holland (s. f.). *Infrastructure*. <https://investinholland.com/why-invest/infrastructure/>.

Kotler, P. (1999). *Kotler on marketing: How to create, win, and dominate markets*. Free Press.

Kotler, P. y Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Pearson.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2023). *Certificación de origen y acuerdos comerciales internacionales*. <https://www.mincit.gov.co>.

Mordor Intelligence (s. f.). *Europe coffee market*. <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/europe-coffee-market>.

Observatory of Economic Complexity (OEC). (s. f.). *Café, té, mate y especias - Países Bajos*. <https://oec.world/es/profile/bilateral-product/coffee-tea-mate-spices/reporter/nld>.

OECD Better Life Index (s. f.). *Países Bajos*. <https://www.oecdbetterlifeindex.org/es/countries/netherlands-es>.

Político Europe (12 de abril del 2024). Geert Wilders' new Netherlands government veers far right. <https://www.politico.eu/article/geert-wilders-new-netherlands-government-far-right/>.

Político Europe (12 de abril del 2024). Netherlands election: Geert Wilders' far-right Freedom Party gains traction. *Político*. <https://www.politico.eu/article/netherlands-dutch-election-geert-wilders-far-right-freedom-party/?n=@>.

PopulationPyramid.net (2024). *Población de Países Bajos*. <https://www.populationpyramid.net/es/pa%C3%ADses-bajos/2024/>.

Portafolio (2024). El PIB de Estados Unidos aumentó un 2,5 % durante el 2023.
<https://www.portafolio.co>.

Psiconetwork (s. f.). El modelo de dimensiones culturales de Geert Hofstede: Entendiendo las diferencias culturales. <https://www.psiconetwork.com/el-modelo-de-dimensiones-culturales-de-geert-hofstede-entendiendo-las-diferencias-culturales/>.

Santander Trade (s. f.). Política y economía de Estados Unidos.
<https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/estados-unidos/politica-y-economia>.

Schmitz Cargobull (2023). Logística internacional: Incoterms para exportación e importación.
<https://www.cargobull.com>.

Statista (s. f.). Evolución de la tasa de paro en los Países Bajos.
<https://es.statista.com/estadisticas/722291/evolucion-de-la-tasa-de-paro-en-los-paises-bajos/>.

StrategyH (s. f.). *Coffee market in Netherlands*. <https://strategyh.com/report/coffee-market-in-netherlands/>.

Swissinfo (21 de abril del 2021). El inglés como lengua común en Suiza: ¿Algo positivo o un problema? <https://www.swissinfo.ch/spa/cultura/el-ingles-como-lengua-comun-en-suiza-algo-positivo-o-un-problema/46518008>.

Trading Economics (2024). United States inflation (CPI). <https://es.tradingeconomics.com/united-states/inflation-cpi>.

Trase (s. f.). Colombian coffee supply chain. *Trase Earth*. https://trase.earth/explore/supply-chain/colombia/coffee?chartType=bar&year=2021&indicator=volume&dimension=country_of_destination&hideDomestic=false&country_of_destination=SWEDEN.

USA Customs Clearance (s. f.). How to import coffee to the USA? <https://usacustomsclearance.com/process/how-to-import-coffee-to-usa>.