



Vigilada Mineducación

IDENTIFICACIÓN DE UN MODELO DE ASOCIACIÓN ENTRE PYMES QUE
PERMITA RENTABILIZAR LA EXPORTACIÓN DE PEQUEÑAS CANTIDADES
DE CAFÉ TOSTADO DESDE EL SUROESTE ANTIOQUEÑO CON DESTINO A
ESTADOS UNIDOS

ALEJANDRA ARANGO PATIÑO
CARLOS CALLE GALVIS

Trabajo de grado

Asesor temático

Mg. Jaime Alberto Zúñiga Raigoza

Asesor metodológico

Phd. Gina María Giraldo Hernández

UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN - MBA
MEDELLÍN

2023

Contenido

Glosario	7
Introducción	10
Planteamiento del problema	12
Análisis de la situación actual	24
Objetivos	32
Objetivo general	32
Objetivos específicos	32
Justificación de la investigación	33
Marco conceptual	34
Diseño metodológico	43
Desarrollo de la investigación	46
Encuesta	46
Muestreo	46
Diseño de la herramienta para aplicar la encuesta	49
Hallazgos	51
Entrevista	62
Datos estadísticos de exportación de café tostado desde Colombia hasta Estados Unidos entre el 2021 y el 2023	64
Diseño de un modelo de asociación	70
Camino hacia la economía colaborativa	77
Aspectos claves a considerar en la aplicación de modelos de negocio en economías colaborativas	81

Modelo sugerido de asociación entre pymes que permite rentabilizar la exportación de pequeñas cantidades de café tostado desde el Suroeste Antioqueño con destino a Estados Unidos	88
Evaluación financiera	98
Conclusiones	2
Referencias	5

Lista de tablas

Tabla 1. Top de empresas que más exportaron en el 2021 y el 2022 en Colombia _____	13
Tabla 2. Detalle de población objetivo para muestreo _____	47
Tabla 3. Estadística de exportadores en Colombia entre el 2021 y el 2022 _____	48
Tabla 4. Porcentaje de error para una población finita teniendo la muestra y un nivel de confianza del 95 % _____	49
Tabla 5. Resultados estadísticos de los aspectos evaluados _____	57
Tabla 6. Tabla estadística de medio de envío más utilizado por exportadores para el despacho de sus productos a Estados Unidos _____	59
Tabla 7. Tabla resumen de costos logísticos y de envío de productos a Estados Unidos según percepción del exportador _____	60
Tabla 8. Análisis de rentabilidad por libra de café tostado exportado vía aérea _____	62
Tabla 9. Cálculo del promedio de margen neto de USD por libra exportada para los años 2021 a julio del 2023 _____	65
Tabla 10. Reporte de <i>rankings</i> de exportación de café tostado negativas, años 2021, 2022, 2023 _____	67
Tabla 11. Análisis de exportaciones negativas años 2021 a julio del 2023 _____	69
Tabla 12. Costos asociados al proceso de <i>fulfillment</i> para envíos a Estados Unidos _____	88
Tabla 13. Costos de exportación tradicional marítima _____	99
Tabla 14. Costos de exportación tradicional aérea _____	100
Tabla 15. Comparativo de costos de exportaciones con 3 escenarios _____	102
Tabla 16. Matriz de Decisión de Criterios para Exportación _____	1
Tabla 17. Anexo 3: Análisis de costos de exportación tradicional - marítima _____	24
Tabla 18. Anexo 4: Análisis de costos de exportación tradicional - aérea _____	25

Lista de ilustraciones

Ilustración 1. Pareto de <i>commodities</i> en Colombia. _____	14
Ilustración 2. Top 5 de las empresas exportadoras de café entre enero y septiembre del 2022 _____	16
Ilustración 3. Tipos de café exportados por Colombia en el 2020 _____	17
Ilustración 4. Producción de café en el mundo por países en el 2021 _____	25
Ilustración 5. Indicador de precios diarios de café por variedad _____	26
Ilustración 6. Estadísticas de exportaciones de café según su tipología en el mundo ____	27
Ilustración 7. Canales de comercialización de café colombiano _____	30
Ilustración 8. Tipología de redes _____	39
Ilustración 9. Ejemplos de actividades básicas de la cadena de valor realizadas asociativamente _____	41
Ilustración 10. Resumen de caficultura por departamento: Antioquia _____	47
Ilustración 11. Pregunta 1: formalización actual del exportador _____	52
Ilustración 12. Experiencia en exportación de café tostado _____	52
Ilustración 13. Factores con más relevancia en la decisión de exportar café tostado hacia Estados Unidos _____	54
Ilustración 14. Factores positivos con más relevancia en la decisión de exportar café tostado hacia Estados Unidos _____	55
Ilustración 15. Factores negativos con más relevancia en la decisión de exportar café tostado hacia Estados Unidos _____	56
Ilustración 16. Escala de calificación e importancia para factores de exportación _____	57
Ilustración 17. Medio de envío más utilizado por exportadores para el despacho de sus productos a Estados Unidos _____	58
Ilustración 18. Escala de calificación de facilidad de exportación _____	59
Ilustración 19. Costos logísticos y de envío de sus productos a Estados Unidos _____	60
Ilustración 20. Participación en programas de apoyo o capacitación para exportadores_	61
Ilustración 21. Reporte de <i>rankings</i> de exportación de café tostado durante los años 2021, 2022, 2023 _____	64
Ilustración 22. Página principal de Kiwifruit Growers _____	72
Ilustración 23. Página principal de Norges Råfisklag con información clave de la Asociación Noruega de Pescado Crudo _____	73
Ilustración 24. Modelo de selección de mercados de exportación para el sector de los servicios _____	82
Ilustración 25. Factores de crecimiento de la economía colaborativa _____	83
Ilustración 26. ¿Cómo funciona FBA de Amazon? _____	85
Ilustración 27. ¿Cómo Funciona Dropshipping de Amazon? _____	86
Ilustración 28. Guía de economía colaborativa _____	92
Ilustración 29. Guía para la economía colaborativa de Kiwifruit New Zeland _____	93
Ilustración 30. Costos de exportación aérea con Amazon _____	101

Glosario

Café tostado: Resultado del proceso de tostado de granos de café verde, que desarrolla sus propiedades de sabor, aroma y color característicos.

Clúster: Concentración de empresas, proveedores y otras instituciones relacionados en una industria específica, que colaboran y compiten en un área geográfica común.

Economía colaborativa: Modelo económico basado en la colaboración y el intercambio de bienes y servicios entre individuos o comunidades a través de plataformas en línea.

Ecosistema de mercado: Compleja red de actores, empresas, regulaciones y otras influencias que afectan a un mercado específico.

Estrategia de cooperación: Implica que distintas partes o entidades trabajen juntas para lograr objetivos comunes, compartiendo recursos y conocimientos.

Exportación: Proceso mediante el cual se venden productos o bienes a clientes o mercados en otros países, fuera del lugar de origen.

Fulfillment: Proceso integral de recepción, almacenamiento, preparación y envío de productos a los clientes, particularmente en el ámbito del comercio electrónico.

Pequeñas cantidades de café: Volúmenes reducidos de café, que pueden ser comercializados en cantidades limitadas. En Colombia, las pequeñas cantidades de café para exportación oscilan entre 23 Kg y 60 Kg, dependiendo del tipo de café (Federación Nacional de Cafeteros, s. f.).

Pymes: Las pymes, o pequeñas y medianas empresas, son entidades empresariales que se caracterizan por su tamaño relativamente reducido en términos de empleados y facturación, en comparación con las grandes corporaciones. Estas empresas suelen ser gestionadas por propietarios o emprendedores, y desempeñan un papel fundamental en la economía, pues generan empleo y riqueza.

Resumen

Este estudio se enfoca en identificar un modelo de asociación entre pymes con el objetivo de rentabilizar la exportación de pequeñas cantidades de café tostado desde el Suroeste Antioqueño hasta Estados Unidos. Se utilizó una metodología integral que incluyó análisis estadísticos de las tendencias actuales de exportación, la evaluación de factores que influyen en la rentabilidad, el estudio de modelos de asociación en sectores relacionados y el análisis financiero comparativo.

Los resultados destacan el alto potencial de exportación de café en pequeñas cantidades, impulsado por la creciente demanda de café de alta calidad en el ámbito internacional. Aspectos como la calidad del producto, el valor agregado, la marca y estrategias de comercialización influyen positivamente en la rentabilidad. Sin embargo, se identificaron desafíos como las barreras arancelarias, los costos logísticos y las regulaciones sanitarias, que pueden afectar la rentabilidad a largo plazo.

La implementación de un modelo de asociación, inspirado en ejemplos exitosos como la Organización de Productores de Kiwi de Nueva Zelanda, utilizando la economía colaborativa, se sugiere como una estrategia prometedora para mejorar la rentabilidad. Esto se logra mediante la optimización de la cadena de suministro y la reducción de costos utilizando el *fulfillment*, lo que se traduce en una mejora en la rentabilidad según el análisis financiero comparativo.

En resumen, este trabajo respalda la idea de que la colaboración entre pymes mediante un modelo de asociación con economía colaborativa podría ser una estrategia efectiva para rentabilizar la exportación de pequeñas cantidades de café tostado desde el Suroeste Antioqueño hasta Estados Unidos.

Introducción

En un mundo cada vez más interconectado y colaborativo, este trabajo de investigación se adentra en un terreno fundamental para las pequeñas y medianas empresas (pymes): la exportación de productos de alta calidad. En particular, se enfoca en el café tostado proveniente del Suroeste Antioqueño, en Colombia, con destino a Estados Unidos. El propósito de este estudio es identificar un modelo de asociación que permita rentabilizar esta exportación.

La importancia de esta investigación radica en la creciente demanda de café de alta calidad en el mercado internacional, lo que representa una valiosa oportunidad para las pymes en el Suroeste Antioqueño. No obstante, las complejidades inherentes a la exportación, como las barreras arancelarias, los costos logísticos y las regulaciones, pueden impactar negativamente en la rentabilidad y la sostenibilidad a largo plazo. La colaboración entre pymes, inspirada en modelos exitosos como la Organización de Productores de Kiwi de Nueva Zelanda, emerge como una estrategia prometedora.

El objetivo general de esta investigación es identificar un modelo de asociación que permita rentabilizar la exportación de café tostado en pequeñas cantidades desde el Suroeste Antioqueño hasta Estados Unidos. Para alcanzar este objetivo, se aplica una metodología que combina análisis estadísticos de las tendencias de exportación, la evaluación de factores que afectan la rentabilidad, el estudio de modelos de asociación en sectores afines y el análisis financiero comparativo.

Este trabajo culmina con la conclusión de que la colaboración entre pymes, utilizando un enfoque de economía colaborativa, puede efectivamente mejorar la rentabilidad de la exportación de café tostado. La creciente demanda de café de alta calidad en el mercado global proporciona un entorno propicio para esta estrategia; en consecuencia, se propone utilizar el modelo de *fulfillment* para aprovechar oportunidades logísticas y mejorar la rentabilidad del envío del producto.

A lo largo de este documento, se analizan en detalle las estadísticas de exportación, los factores que influyen y afectan la rentabilidad y los modelos de asociación exitosos en otros sectores, y se lleva a cabo un análisis financiero comparativo. El resultado es una propuesta sólida y viable que puede beneficiar a las pymes y contribuir al conocimiento en el área de la exportación de productos de calidad en el mercado global.

Planteamiento del problema

El agro colombiano ha sido históricamente uno de los grandes generadores de valor para el país, considerando que Colombia cuenta con una histórica vocación agrícola y con grandes oportunidades de desarrollo de actividades alrededor del sector, tales como la ganadería, la caza, la silvicultura y la pesca. Sin embargo, la dinámica del sector y el aporte al PIB nacional han presentado una alta volatilidad por múltiples variables, tales como las afectaciones a los cultivos durante los últimos dos años, debido a la fuerte ola invernal, el alza en los insumos y los fertilizantes, y el alza de la tasa de cambio COP/USD. De hecho, el comportamiento del sector en lo que va del 2022 muestra una contracción del PIB del -2,5 % en comparación con el año inmediatamente anterior (DANE, 2022).

El desarrollo de las exportaciones en Colombia ha sido altamente impactado por grandes empresas y grupos económicos, al establecerse de forma permanente una tendencia en el *pricing* del mercado, y en el sector del agro no hay una excepción; por ejemplo, entre el 2021 y el 2022, con datos recopilados de Treid S. A. S. (2023), se logra identificar que la dinámica de las exportaciones está principalmente representada por productos minero-energéticos, y de manera tímida, por otros productos como el café o el banano, teniendo en cuenta que solo hay representación para el caso del café por parte de la Federación Nacional de Cafeteros, y para el caso de banano, de la C. I. Uniban, tal como se muestra en la siguiente tabla:

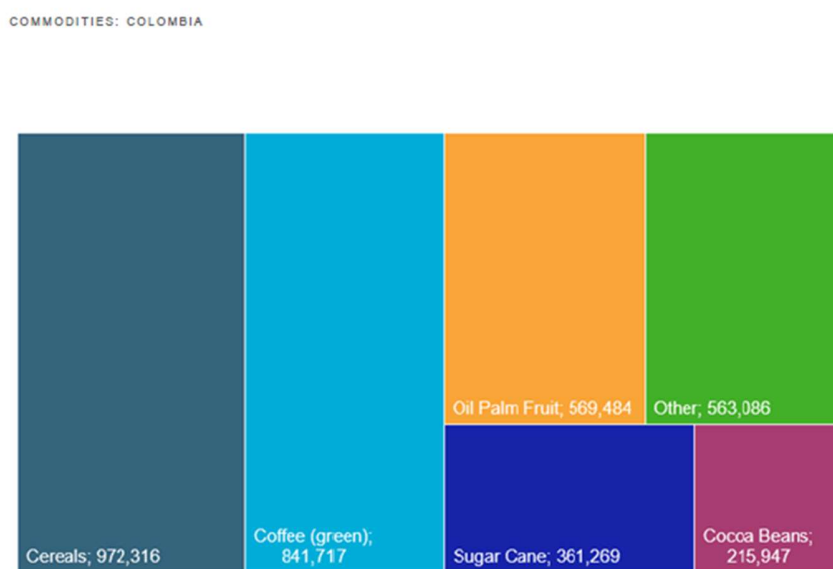
TABLA 1. TOP DE EMPRESAS QUE MÁS EXPORTARON EN EL 2021 Y EL 2022 EN COLOMBIA

Tipo exportación	Sector	2021	Sector	2022
1	Minero-energético	Ecopetrol S. A.	Minero-energético	Ecopetrol S. A.
2	Minero-energético	Drummond Ltd.	Minero-energético	Drummond Ltd.
3	Minero-energético	Refinería de Cartagena S. A. S.	Minero-energético	Carbones de Cerrejón Ltd.
4	Minero-energético	C. I. Prodeco S. A.	Minero-energético	Cerrejón Zona Norte S. A.
5	Minero-energético	Meta Petroleum Corp.	Minero-energético	C. I. Trafigura Petroleum Colombia S. A. S.
6	Minero-energético	Carbones de Cerrejón Ltd.	Minero-energético	Frontera Energy Colombia Corp. Sucursal Colombia
7	No minero-energético	Federación Nacional de Cafeteros	No minero-energético	Refinería de Cartagena S. A. S.
8	Minero-energético	Cerro Matoso S. A.	Minero-energético	Cerro Matoso S. A.
9	Minero-energético	C. I. Trafigura Petroleum Colombia S. A. S.	No minero-energético	Federación Nacional de Cafeteros
10	No minero-energético	C. I. Uniban S. A.	No minero-energético	Essentia S. A.

Fuente: Elaboración propia con datos consultados en Treid S. A. S. (2023).

En el país, con datos consultados en Euromonitor International (2022), los productos que dinamizan el sector de *commodities* y agrícolas por volumen de producción son, en primer lugar, los granos, seguidos por el café, y en tercer lugar, el aceite de palma y derivado:

ILUSTRACIÓN 1. PARETO DE *COMMODITIES* EN COLOMBIA.



Source: Euromonitor International from UN Food and Agriculture Organization (FAOSTAT)

Fuente: Euromonitor International (2022).

Para el caso del sector del agro colombiano, las exportaciones están altamente concentradas en las grandes empresas y los grupos económicos, que en su mayoría son los que comercializan estos productos en el exterior, entendiendo que tienen la capacidad de manejar grandes volúmenes y, en consecuencia, tienen mayor absorción de costos y estrategias de negociación que finalmente definen los precios del producto, al punto en que impactan en los precios de todo el mercado. Por su parte, los pequeños productores no cuentan con esta flexibilidad financiera y productiva, lo que hace que las posibilidades de comercializar directamente sus productos en el exterior sean complejas y costosas, al punto en que muchos de ellos, luego de hacer un análisis de la factibilidad de exportar, desistan de tal idea,

dado que los costos de producción, comercialización y despacho del producto no se alcanzan a cubrir con el ingreso percibido, lo que hace que sean las grandes empresas las que finalmente tengan más oportunidades de llegar a nuevos mercados y clientes, beneficiándose de los márgenes de comercialización versus lo que recibe el productor.

Por ejemplo, en la industria del banano las empresas con mayores niveles de exportación son la Unión de Bananeros de Urabá (SA-UNIBAN), con el 15,43 %; la C. I. Banacol de Colombia S. A., con el 9,61 %; y C. I. Banafрут S. A., con el 6,59 % (Treid, 2020); por su parte, en la industria del aguacate Avofruit S. A. S. participa con el 40 % del mercado, seguido por Westfalia Fruit Colombia S. A. S. con el 25 % y Hass Colombia S. A. con el 20 % (SICEX, 2022). Ahora bien, para la industria del café, grandes empresas como la Federación Nacional de Cafeteros, Carcafé Ltda., Compañía Cafetera la Meseta S. A. y Expocafe S. A. abarcan alrededor del 60 % del mercado de exportaciones a todo el mundo (Legis, 2022).

Estas realidades, en los diferentes subsectores del agro colombiano, generan múltiples barreras y retos en cuanto a las dinámicas de exportación, especialmente para los pequeños productores y comercializadores.

De hecho, si se analiza el comportamiento de las exportaciones de café, con datos de la Federación Nacional de Cafeteros citados por Treid S. A. S. (2023), se observa que en no más de 10 participantes está concentrado el volumen de exportaciones de café en Colombia:

En el top 5 de las empresas exportadoras de café de Colombia se encuentran las siguientes:

1. Federación Nacional de Cafeteros de Colombia
2. Olam Agro Colombia S. A. S.
3. Carcafé Ltda.
4. Racafé y Cía. Sca.
5. Sucden Colombia S. A. S.

ILUSTRACIÓN 2. TOP 5 DE LAS EMPRESAS EXPORTADORAS DE CAFÉ ENTRE ENERO Y SEPTIEMBRE DEL 2022

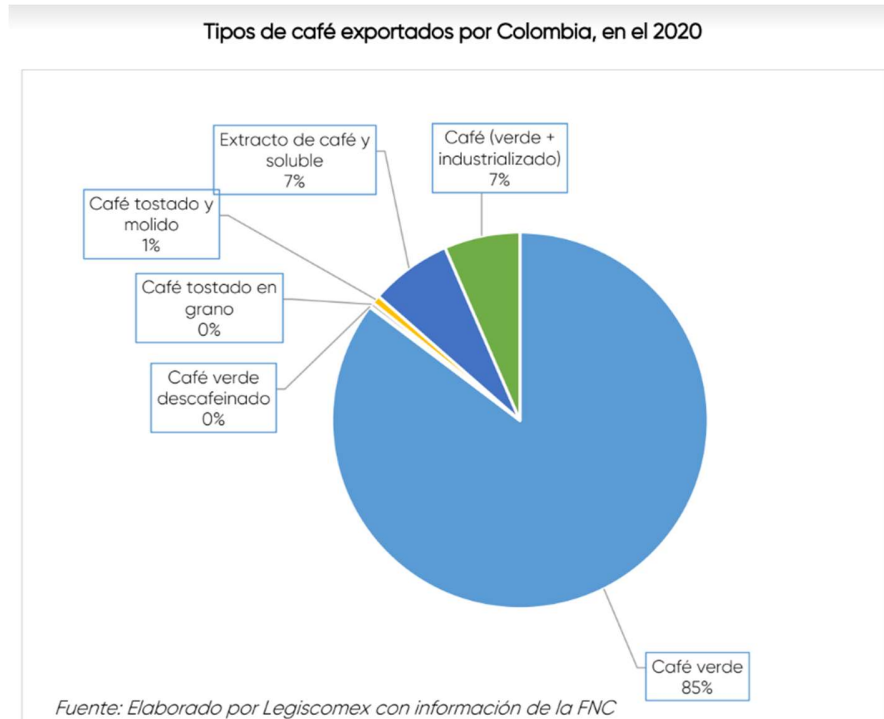
TOP 5 EMPRESAS EXPORTADORAS DE CAFÉ ENTRE ENERO Y SEPTIEMBRE DE 2022

TOP	EMPRESA	FOB USD ENERO-SEPTIEMBRE 2020	FOB USD ENERO-SEPTIEMBRE 2021	VARIACIÓN	FOB USD ENERO-SEPTIEMBRE 2021	VARIACIÓN
1	FEDERACIÓN NACIONAL DE CAFETEROS DE COLOMBIA	\$276'621.241	\$347'231.888	25,53%	\$458'179.818	31,95%
2	OLAM AGRO COLOMBIA SAS	\$149'620.636	\$167'428.825	11,90%	\$312'114.796	86,42%
3	CARCAFÉ LTDA	\$155'042.306	\$166'055.877	7,10%	\$262'363.908	58,00%
4	RACAFÉ Y CIA SCA	\$140'278.581	\$171'712.612	22,41%	\$248'561.945	44,75%
5	SUCDEN COLOMBIA SAS	\$112'380.514	\$140'692.338	25,19%	\$287'488.482	104,34%

Fuente: Treid S. A. S. (2023).

De esos volúmenes exportados, el 85 % corresponde a café verde, dejando en un lejano segundo lugar el café verde industrializado, con 7 % de exportaciones, seguido por exportaciones de café verde y soluble, y en el último lugar, con un 0,06 % de exportaciones del café tostado en grano.

ILUSTRACIÓN 3. TIPOS DE CAFÉ EXPORTADOS POR COLOMBIA EN EL 2020



Fuente: Legiscomex (2022).

Según datos consultados por el diario *Portafolio* (2022), “las exportaciones de café tostado en origen de Colombia siguen pasando por un momento positivo. Estas ventas registraron USD 42,6 millones, entre enero y mayo del 2022, lo cual representó un aumento de 30 % frente al mismo periodo del 2021. Según lo que estas ventas indican, Antioquia, Bogotá, Cundinamarca, Risaralda, Valle del Cauca, Caldas, Quindío y Atlántico fueron los principales departamentos exportadores de café tostado molido, cuyos compradores más importantes fueron Estados Unidos, Chile, Ecuador, Panamá, Paraguay, Brasil y Polonia.

En ese sentido, se puede afirmar que la industria cafetera de Latinoamérica es una de las más grandes del ámbito mundial (por volumen de producción), con aproximadamente el 61 % del mercado global. De este volumen producido, cerca del 85 % del café es proveniente de Brasil, con una participación del 60 % de la producción, seguido por el café de Colombia con el 15 %, y el de Honduras con el

6 %; el 20 % restante está distribuido principalmente entre México, Perú, Guatemala y Nicaragua, cada uno con participaciones que no superan el 5 % (Statista, 2021). De los cerca de 90 millones de sacos de café producidos anualmente en Latinoamérica, aproximadamente el 90 % se exporta en modalidad de café verde; el 9 % es café verde industrializado y/o soluble, y finalmente solo el 1 % es café tostado (en grano y/o molido) (Legis, 2022). Es evidente que los volúmenes exportados bajo la modalidad del café tostado (en grano y/o molido) son mínimos, en relación con la participación de otras modalidades dentro del mercado de café de exportación en Latinoamérica. Esta dinámica tiene un comportamiento similar en la industria del café de Colombia. Una de las posibles explicaciones para este bajo nivel de participación de las exportaciones de café tostado y otros derivados (en grano y/o molido) puede radicar en que en estos países la comercialización y la exportación del café producido se transan a través de contratos de entrega futura por las federaciones o agremiaciones cafeteras que enfocan su comercialización en altos volúmenes a precios más bajos que el que pudiera pactarse para la exportación en la modalidad de café tostado y molido.

En cuanto al café tostado en grano, Estados Unidos, Chile, Corea del Sur, China, Argentina, Alemania, Ecuador, Paraguay, España y Taiwán fueron los más interesados en este producto. En Colombia, los departamentos más vendedores fueron Antioquia, Cundinamarca, Caldas, Huila, Valle del Cauca, Nariño, Bogotá y Risaralda. De igual forma, entre el 2018 y el 2021, las exportaciones colombianas de café tostado en origen han tenido un crecimiento anual compuesto por el 10,47 %, principalmente por el crecimiento de las exportaciones a China y Estados Unidos, y la apertura de nuevos mercados, como Arabia Saudita, Guatemala y Dinamarca. Además, el tejido empresarial pasó de tener 93 exportadores en el 2018 a tener 131 en el 2021 (Portafolio, 2022), lo que se convierte en un hito para entender cuáles han sido los factores de éxito que han impulsado las exportaciones de café bajo la modalidad de tostado en los últimos 4 años en Colombia. Valdría la pena identificar si dichas exportaciones han sido producto de las nuevas participaciones en el

mercado o si, por el contrario, son los exportadores tradicionales los que han movilizado estos volúmenes a causa de cambios en sus estrategias de mercado o de posicionamiento en mercados no explorados.

Sobre lo anterior, vale la pena decir que estudios de los últimos 5 años en torno al asunto de las exportaciones de café tostado y molido (entendiendo que los volúmenes exportados son en su mayoría pequeños) (Legiscomex, 2022) han dejado como precedente que existen limitaciones para exportar bajo esta modalidad, sobre todo porque la gran mayoría de los exportadores de esta línea de mercado es atendida por pymes que tienen limitada flexibilidad financiera en su flujo de caja y deben asumir los altos costos de exportación con pocos volúmenes despachados versus los ingresos percibidos, así como la baja competitividad y la alta demanda de requerimientos a nivel documental y de certificaciones que hacen inviables las propuestas de exportar (Combita y Ramos, s. f.)

Sin embargo, se han hecho propuestas alrededor del tema que podrían viabilizar las exportaciones de café tostado (y otros derivados) desde las pymes, las cuales podrían ser la hoja de ruta para definir una estrategia que sea ejecutable de manera exitosa. Por ejemplo, en Perú se llevó a cabo una propuesta sobre la fidelización de clientes y la eficiencia operativa de largo plazo como estrategia para tener un posicionamiento en el mercado del café tostado en Estados Unidos, con un ingreso futuro pactado a través de contratos de compra para plazos entre los 3 y los 5 años (Akira, 2022).

Por otra parte, se encontró un estudio de Mero (2019) en el cual se hace un análisis de los factores que influyen en la internacionalización de las pymes que utilizan la herramienta Exporta Fácil, la cual está pensada para promover la cultura exportadora, mediante un sistema simplificado de exportación por tráfico postal, facilitando a las pymes el acceso a los mercados de exportación, ya que simplifica los trámites de comercio exterior; esta herramienta hace parte de un programa de internacionalización que funciona de manera transversal en países de

Latinoamérica como Colombia, Perú, Ecuador, Uruguay y Chile (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, s. f.).

No obstante, tal como lo relata Mero (2019) en ese estudio realizado para una empresa de Ecuador llamada Contrachapados CODESA S. A., el programa Exporta Fácil en la vida práctica no fue de gran ayuda para facilitar el proceso de exportación para la empresa analizada. Se concluyó que el programa no se ajustaba a los tiempos de entrega requeridos por las pymes, que las entregas presentaban deterioro de la calidad versus el despacho o se presentaban faltantes de mercancía en la entrega, por lo que se optó por descartar este programa como alternativa de exportación.

Al otro lado del mundo, en Asia Oriental, se han encontrado casos exitosos en Taiwán y Corea del Sur para las pymes, y se ha evidenciado que el éxito de la internacionalización de estas ha ido de la mano de la definición de políticas públicas encaminadas a garantizar un desarrollo continuo de las pymes mediante el encadenamiento productivo como mecanismo de distribución de la riqueza.

En Taiwán, por ejemplo, el desarrollo económico de los últimos treinta años ha sido explicado por un modelo en el cual participan de manera directa las pymes y el Estado, de tal manera que las pymes están relacionadas entre sí y han sido capaces de alcanzar altos niveles de eficiencia debido a su flexibilidad y su rápida adaptación. El papel del Estado también ha sido un factor determinante en el éxito de este modelo, por tratarse de un papel más visible que el de los otros estados desarrollistas del este asiático. A partir de este caso de éxito transnacional, que hoy posiciona a Taiwán como uno de los grandes proveedores de Estados Unidos, se pueden analizar las particularidades del modelo y aplicarlas (tal como lo explica el autor) a México, aunque también podrían ser útiles para Colombia (Universidades Anáhuac y Fonseca, 2021).

En Corea del Sur, según relata Pérez (2021) en su análisis sobre la participación de las empresas transnacionales en las estrategias de desarrollo, se creó un vínculo

fuerte entre el Estado y el capital local que aumentó las posibilidades de éxito del proceso de desarrollo de las empresas, lo cual es similar a lo ocurrido con Taiwán. La república de Corea ha definido políticas y programas con aportes concretos en la materia, como el desarrollo y la implementación de su Plataforma Nacional de Comercio sin Papel (uTradeHub), que se ha convertido en un apoyo a la internacionalización de las pymes (Comisión Económica para América Latina y el Caribe - CEPAL, 2020).

De lo anterior se desprenden, como factores determinantes a la hora de establecer una estrategia de internacionalización mediante las exportaciones de las pymes, la importancia y la necesidad de conectar al Estado con las empresas, con el ánimo de alinear los procedimientos con las capacidades de las pymes, fomentar mecanismos prácticos y ejecutables para el fomento de las exportaciones y así aumentar la competitividad de las pymes con vocación de exportación.

En Centroamérica, donde al igual que en Colombia se vienen desarrollando mercados en torno a la industria del café tostado (y otros derivados), se encontró que una manera eficiente de hacer competitivo el proceso de exportación para los pequeños productores y comercializadores de estos productos es a través de la conformación de un clúster (Mendoza y Kuhnekath, s. f.).

En el caso colombiano, el entorno de la economía cafetera no logró adaptarse a las nuevas dinámicas de la apertura económica que comenzó a principios de los noventa, principalmente por el rompimiento del Pacto Internacional del Café a finales de la década de los ochenta, pacto que había servido de guía entre países consumidores y productores del grano durante más de seis décadas, y que causó una profunda crisis alrededor de las decisiones de política económica que se formulaban principalmente desde la Federación Nacional de Cafeteros, donde además era usual que ni siquiera el Ministerio de Hacienda tuviera mucha injerencia. Dicha crisis provocó además que Colombia pasara de representar cerca del 18 % del mercado internacional a menos del 10 % en el 2013, según información de la Misión de Estudios para la Competitividad de la Caficultura Colombiana,

conformada por el Gobierno nacional en marzo del 2013. Como reflejos de esta crisis, se puede evidenciar principalmente el hecho de que muchas de las empresas del llamado “grupo cafetero” dejaron de existir, lo que trajo una necesidad inminente de reformas en la Federación y el modelo centralista de manejo de la política cafetera colombiana (Caballero, 2016). Finalmente, el economista Carlos Caballero Argáez (2016), en su texto “La economía colombiana del siglo xx”, menciona:

La Misión de Estudios para la Competitividad de la Caficultura en Colombia, formuló una serie de recomendaciones de reforma institucional, advirtiendo que la competitividad futura del sector cafetero colombiano va a depender de introducir esos cambios en las instituciones. Entre estos últimos sobresalen la desregulación de las exportaciones cafeteras, que la política cafetera sea responsabilidad del Gobierno nacional, que las actividades comerciales e industriales de la Federación Nacional de Cafeteros queden sujetas al régimen tributario privado y que se conformen las finanzas del Fondo Nacional del Café. En último término, se trata de delimitar con precisión las funciones del Estado y del sector privado en lo relacionado con la actividad cafetera, dejando en el Estado la provisión de los bienes públicos que benefician la caficultura y en el sector privado, la actividad empresarial y la comercialización del grano.

Hace más de una década viene evolucionando, además, la conversación acerca de los mecanismos y las estrategias que permiten hallar la ecuación perfecta para que las pymes puedan exportar sus productos, principalmente el café y sus derivados, en pequeñas cantidades, de forma eficiente y exitosa, sin que esto se convierta en un viacrucis o en un desistimiento en el camino.

Con respecto al tema, por ejemplo Cortés (2019) en su estudio de caso sobre los factores para hacer una exportación exitosa de productos agrícolas Aguacate Hass Colombiano desde Colombia hasta Estados Unidos, definió como aspectos claves los siguientes: el componente de desarrollo rural relacionado con la infraestructura, el uso eficiente del suelo y la propiedad de la tierra, y el componente de productividad, relacionado con el rezago en la productividad y la deficiente

comercialización, que se podría replicar para la industria del café tostado y sus derivados para pymes.

De todo lo anterior se desprenden grandes incógnitas a despejar para entender cuáles son esas barreras o retos que hacen que solo pocos productores y comercializadores del país se interesen en exportar café tostado en pequeñas cantidades; por ello, en este trabajo el foco central será abordar las barreras en la dinámica de exportación de pequeñas cantidades de café tostado desde el Suroeste de Antioquia hasta los Estados Unidos, a través del análisis de la tendencia de exportación y del entendimiento de casos de algunos emprendedores y comercializadores de este tipo de café, con el fin de entender desde la experiencia y la vida práctica, cuáles son esas complejidades, los retos y las oportunidades a las cuales se deben enfrentar un productor o un comercializador que tengan interés en vender sus productos en el exterior sin intermediarios y con bajos volúmenes, entendiéndose por bajos volúmenes las exportaciones de máximo 50,4 kg de café tostado bajo un procedimiento simplificado

que permite a los productores y comercializadores de café enviar su producto directamente al cliente o consumidor final en el exterior, sin necesidad de intermediarios ni grandes volúmenes. Esta modalidad tiene varios beneficios, como simplificar el trámite documental, facilitar el pago de la contribución cafetera, y ofrecer un valor agregado al producto. (Federación Nacional de Cafeteros, s. f.)

Luego de comprender lo anterior, se debe evaluar si existe la posibilidad de redefinir el modelo actual o de replicar algún modelo usado en otro tipo de industria que les permita a los pequeños productores o comercializadores del Suroeste Antioqueño despachar café tostado en pequeñas cantidades y de manera competitiva a un mercado clave para la exportación de café colombiano, como lo es Estados Unidos.

Análisis de la situación actual

Para el año 2023, las expectativas del sector cafetero apuntan a una menor oferta no solo para Colombia, sino para otros grandes productores de café, como Brasil (Bancolombia, 2023). Algunos de los factores que más influyen en la disminución de la producción de café y, por ende, en las proyecciones de sacos exportados, se explican por las siguientes causas:

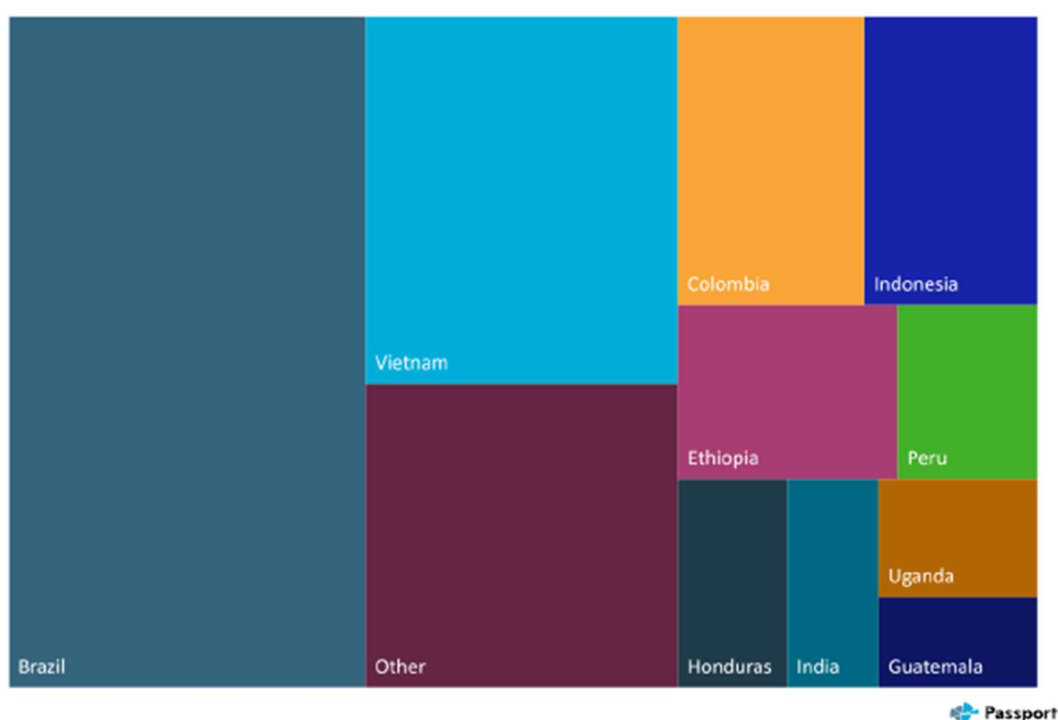
1. Disminuciones en la producción nacional de café, que hasta abril del 2023 han experimentado una caída del 6 % versus el año anterior, que suman al decrecimiento de la producción registrado desde el año 2020 como consecuencia del prolongado fenómeno de La Niña, con afectación en los rendimientos y en la productividad cafetera. Sin embargo, se espera que con la llegada del fenómeno de El Niño, a partir del segundo semestre del 2023, la producción de café en Colombia inicie su recuperación, lo cual favorecería la producción cafetera y, por ende, la oferta para el 2024; esto, siempre y cuando disminuyan las precipitaciones.
2. Los retos de mano de obra y de tecnificación en la recolección hacen parte de los grandes desafíos para el sector, en aras de ser competitivos frente a otros países con producción cafetera.
3. Según Bancolombia (2023), las proyecciones de salida de contenedores indican que las exportaciones de café podrían disminuir. Así mismo, se espera que el 2023 cierre con una reducción del 11 % en las exportaciones en términos de contenedores.

De manera particular la industria del café tostado tiene unas dinámicas muy diferentes tanto en cuanto al volumen como a la demanda y los precios para los exportadores colombianos versus las exportaciones de café verde; de hecho, desde el año 2021, la demanda en Estados Unidos de café para consumo en casa, en tiendas y pequeños *retail* viene en aumento, como consecuencia de la influencia social y las nuevas formas de trabajo que dejó la pandemia. Se espera, según

estimaciones de Euromonitor y Kunauskaite (2022), que la tendencia al alza continúe hasta el 2026, generando oportunidad para los pequeños productores y comercializadores de café en Colombia, que tienen la intención de exportar su café hacia Estados Unidos.

ILUSTRACIÓN 4. PRODUCCIÓN DE CAFÉ EN EL MUNDO POR PAÍSES EN EL 2021

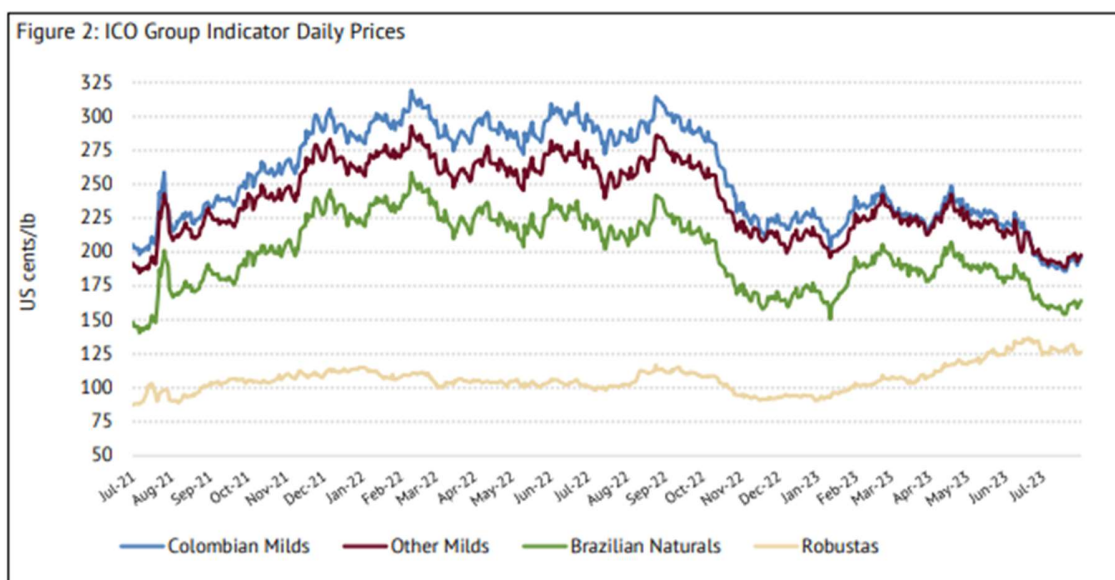
Coffee Production Output by Country, 2021
'000 tonnes



Fuente: Euromonitor y Kunauskaite (2022).

A pesar de que Colombia es el tercer productor de café del mundo, solo sobrepasado por Brasil y Vietnam (Euromonitor y Kunauskaite, 2022), y es el mayor productor de café de variedad arábica o suave del mundo (International Coffee Organization, 2023), sigue siendo un importante actor en la producción, pero no en la transformación, lo cual no le permite disfrutar de las ganancias de la transformación del producto para el consumidor final.

ILUSTRACIÓN 5. INDICADOR DE PRECIOS DIARIOS DE CAFÉ POR VARIEDAD



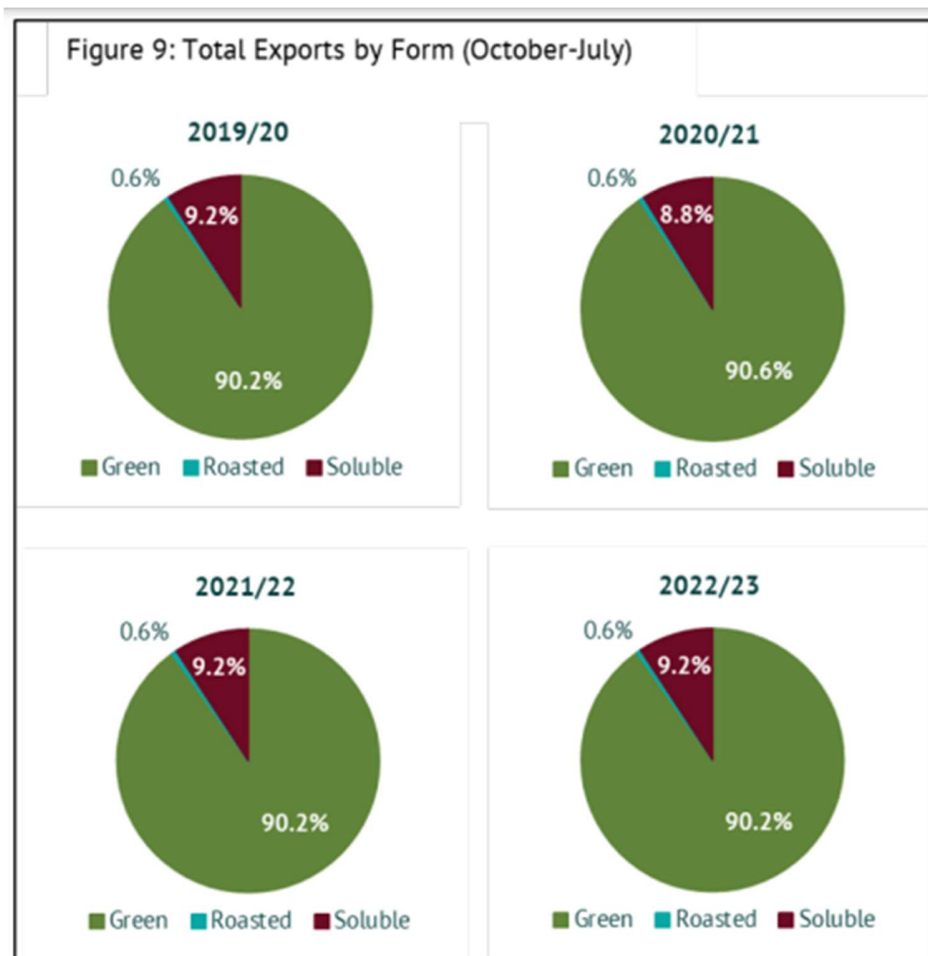
Fuente: International Coffee Organization (2023).

En el mismo sentido, es fundamental reforzar la idea de que el país dependa menos de la exportación de café verde e incursione en derivados del grano con mayor valor agregado. Para ello, la tarea hacia adelante es aumentar las cantidades exportadas y su participación frente al total de café exportado desde Colombia, ya que al cierre del 2022 representaron tan solo el 0,6 % de la producción exportada (Más Colombia, 2023).

Aunado a lo anterior, en el mundo las estadísticas de exportación de café tostado muestran que es una tendencia que se repite, puesto que, del total de sacos

exportados, el café tostado en grano también es significativamente bajo (tan solo el 0,6 % de lo exportado), en comparación con las exportaciones de café soluble 9,2 % y de café verde 90,2 % (International Coffee Organization, 2023).

ILUSTRACIÓN 6. ESTADÍSTICAS DE EXPORTACIONES DE CAFÉ SEGÚN SU TIPOLOGÍA EN EL MUNDO



Fuente: International Coffee Organization (2023).

Dicho esto, es importante reconocer que, aunque existe un mecanismo simplificado de exportación definido por la Federación Nacional de Cafeteros, que busca ser una solución para agilizar el proceso de exportación tradicional, este procedimiento genera retos importantes para pequeños productores y comercializadores en aras de cumplir con el total de los documentos, requisitos exigidos y costos que acarrea, lo que se traduce en el desistimiento de un gran número de interesados en exportar sus productos desde Colombia hasta Estados Unidos. Entre los retos y las dificultades para realizar esta modalidad de exportación, se encuentran aspectos como los siguientes:

- Desconocimiento de los múltiples requerimientos operacionales y normativos, tales como 1) cumplir con las normas de calidad para la exportación de café, tanto las establecidas por la Federación Nacional de Cafeteros, como las exigidas por el país de destino; 2) cumplir con los requisitos aduaneros, cambiarios y tributarios.
- Dificultades con respecto a la capacidad operativa de los productores, que termina siendo limitada para atender la demanda y los pedidos continuos de los clientes.
- Altos costos logísticos relacionados con el transporte y el despacho aduanero. Al respecto, tal como lo concluyó Tamayo (2021) en su estudio sobre los requisitos y costos logísticos asociados a la exportación de café, “pueden variar dependiendo de la modalidad de transporte que se utilice”; por ejemplo, “los costos logísticos aéreos para exportación de café verde pueden oscilar entre los 4 y 5 dólares por kilogramo. Los costos logísticos marítimos para exportación de café verde pueden oscilar entre los 1,5 y 2 dólares por kilogramo”.
- La falta de innovación en el proceso logístico y de entrega, anotando que uno de los grandes retos en el proceso logístico es tener como aliado a un operador postal y de mensajería que cumpla con los lineamientos definidos

por la Federación Nacional de Cafeteros y que, a su vez, ofrezca un servicio ágil, seguro y con tarifas competitivas, toda vez que los costos logísticos asociados a la exportación se convierten en un factor de decisión.

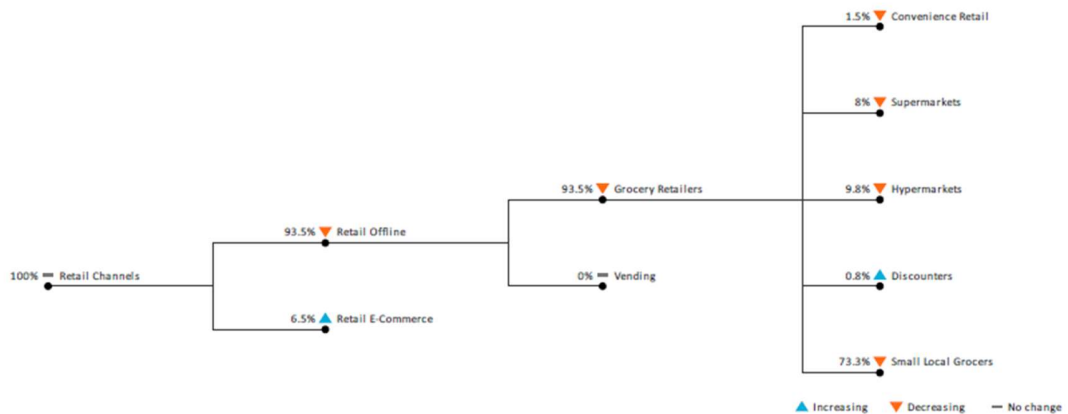
- Exploración de rutas alternativas o innovación en modelos de asociación que permitan reducir costos.
- Falta de estudios de innovación que permitan ampliar el portafolio de productos derivados del café para atender otro tipo de mercados especializados.
- La falta de fomento de la industrialización del campo colombiano para aumentar la productividad y mejorar los retornos de inversión, permitiendo a los pequeños productores ser competitivos a nivel de precios frente a otros productores de países de la región que también ofrecen café en esta modalidad de exportación.
- La falta de intencionalidad por parte de la institucionalidad para apoyar y fomentar nuevos mecanismos que favorezcan una mayor competitividad de las pymes o pequeños productores de café tostado en su propósito de entrar y permanecer en un mercado de comercialización competitivo como el de Estados Unidos (Salem Press Encyclopedia, 2021).

Del café exportado por Colombia a mercados internacionales, el canal de distribución más grande por volumen comercializado es *retail*, con el 93,5 %, y el canal con menor volumen es a través de tiendas de descuentos, con tan solo el 0,8 %.

ILUSTRACIÓN 7. CANALES DE COMERCIALIZACIÓN DE CAFÉ COLOMBIANO

Retail Channels

Retail Channels for Coffee
Retail Volume 2022 and Percentage Point Growth - 2017-2022



Fuente: *Coffee_in_Colombia_Datagraphics* (2022).

Lo anterior puede ser muestra de que exportar café tostado tiene unas condiciones adicionales que se convierten en el motivo por el cual, aunque hay un mercado potencial en Estados Unidos dispuesto a comprar café tostado y listo para consumir, la oferta es limitada de parte de los exportadores colombianos. Es por ello que se requiere seguir fomentando e incentivando la exportación de pequeñas cantidades de café para que los pequeños caficultores logren capturar mejores precios del café producido al exportar sin tantos intermediarios, lo cual se traducirá en una mejor rentabilidad en la producción, lo que sin duda impactará de manera positiva en la calidad de vida de otros actores involucrados en la cadena productiva del café: familias caficultoras, recolectores de café, pequeñas agremiaciones y cooperativas.

En resumen, las exportaciones de café tostado desde Colombia y Latinoamérica hacia el resto del mundo, en particular hacia Estados Unidos, han evolucionado significativamente en respuesta a la creciente demanda de café de especialidad. Las pequeñas tostadoras y productores han desempeñado un papel clave en esta transformación, estableciendo relaciones directas y mejorando la calidad del café. Sin embargo, siguen existiendo desafíos logísticos y regulaciones que deben

abordarse para mantener el crecimiento de este sector y hacerlo competitivo; por ello, se quiere identificar cuáles son los factores clave que inciden en el proceso de exportación de café tostado en pequeñas cantidades desde el Suroeste Antioqueño, buscando con ello entender y reflexionar sobre los siguientes aspectos:

1. ¿Qué factor o factores tienen más relevancia para las pymes a la hora de tomar la decisión de exportar café tostado hacia Estados Unidos: los costos logísticos, la oportunidad de abrir nuevos mercados, la rentabilidad neta de la exportación o que este proceso sea duradero en el tiempo?
2. ¿Cuáles son los factores positivos para una pyme en el momento de exportar café tostado en pequeñas cantidades hacia Estados Unidos?
3. ¿Cuáles son los factores negativos para una pyme en el momento de exportar café tostado en pequeñas cantidades hacia Estados Unidos?
4. ¿Podría existir un modelo de exportación diferente al convencional o replicarse un modelo de asociación utilizado en otra industria, que sirva de mecanismo para hacer rentable y duradero el proceso de exportación de café tostado en pequeñas cantidades?

Objetivos

Objetivo general

- Estructurar un modelo de asociación entre pymes que permita rentabilizar la exportación de pequeñas cantidades de café tostado desde el Suroeste.

Objetivos específicos

- Analizar la estadística actual de exportación de café tostado en pequeñas cantidades desde el Suroeste de Antioquia (Colombia) hasta Estados Unidos, para identificar los factores clave que impactan en la rentabilidad y la competitividad de esta tipología de exportación.
- Evaluar los factores positivos que podrían influir en la rentabilidad de la exportación de pequeñas cantidades de café, considerando aspectos como la calidad del producto, el valor agregado, la marca y las estrategias de comercialización.
- Identificar los factores negativos que podrían afectar la rentabilidad de la exportación de pequeñas cantidades de café, incluyendo barreras arancelarias, costos logísticos, regulaciones sanitarias y posibles desafíos de distribución.
- Investigar algunos modelos de asociación que hayan sido implementados en otros sectores similares, para determinar su aplicabilidad en el proceso de exportación de café tostado.
- Realizar un comparativo de análisis financiero en el proceso de exportación actual versus el modelo sugerido, que contemple las variables más relevantes que intervienen en el proceso, considerando los costos actuales y estimados, así como los posibles beneficios generados por la economía de escalas, para demostrar la viabilidad económica y la proyección de rentabilidad del modelo de asociación propuesto.

Justificación de la investigación

a) ¿Por qué?

En el caso particular del café tostado, y luego de haber analizado algunos de los mecanismos de exportación existentes para pymes en Antioquia, se han encontrado similitudes que llevan a desestimular las exportaciones a Estados Unidos de pequeñas cantidades de estos productos, ya sea por los altos costos logísticos, el desconocimiento en el proceso, la legislación y los procedimientos complicados, la falta de competitividad, las regulaciones sanitarias y los posibles desafíos de distribución.

b) ¿Para qué?

Al finalizar la investigación, se espera contar con un entendimiento general de los retos y las oportunidades del modelo de exportación actual. De igual manera, se pretende encontrar un modelo de asociación que pueda servir de guía para pymes, pequeños productores y comercializadores de café tostado del Suroeste Antioqueño que estén interesados en exportar sus productos a Estados Unidos con mejores márgenes de contribución que los existentes, como un ejemplo de cómo superar los retos que implica la exportación de productos alimenticios en volúmenes limitados, convirtiéndose en una palanca para el posicionamiento del café de Colombia como marca emblemática del país.

c) ¿Para quiénes?

Para pymes, pequeños productores y comercializadores de café tostado del Suroeste Antioqueño, que encuentren en este modelo una alternativa para incursionar y permanecer en el mercado de exportación de café tostado en Estados Unidos con mejores márgenes de contribución frente a los ya existentes.

Marco conceptual

La exportación de café tostado desde Colombia hasta los Estados Unidos es un tema de interés creciente en el mundo del café de especialidad. A lo largo de los años se ha llevado a cabo una serie de investigaciones, estudios de mercado y análisis relacionados con este proceso. No obstante, son muchos los factores que inciden y son determinantes en el proceso mismo de exportación de café bajo esta modalidad, teniendo en cuenta que, en Colombia, las exportaciones de este tipo no superan ni el 1 % de los volúmenes despachados con destino a Estados Unidos.

En aras de entender un poco más sobre los hallazgos claves del sinnúmero de investigaciones y estudios de mercado relacionados con este proceso, a continuación se presentan algunos de los conceptos principales a referenciar y las fuentes más relevantes:

- **Demanda en auge del café de origen:** La creciente preferencia de los consumidores por el café de origen único ha impulsado la demanda de café tostado de alta calidad de países productores como Colombia. Se ha observado un aumento en las importaciones de café colombiano en los Estados Unidos, especialmente en el mercado del café de especialidad (Murray, 1987, pp. 458-472).
- **Impacto de la tostión en el valor agregado:** Varios estudios han destacado cómo el proceso de tostión en origen agrega valor al café colombiano, lo que lo hace más competitivo en el mercado estadounidense. La capacidad de tostar el café en Colombia antes de la exportación se ha convertido en un diferenciador clave (Bertrand, 2020, pp. 240-255).
- **Canales de distribución y estrategias comerciales:** La literatura también aborda las estrategias comerciales y los canales de distribución utilizados por los exportadores de café tostado de Colombia. Se destaca la importancia de las asociaciones comerciales y las alianzas estratégicas para ingresar y consolidarse en el mercado estadounidense (Gómez *et al.*, 2019, pp. 62-79).

- **Desafíos logísticos y regulaciones:** Algunos trabajos investigan los desafíos logísticos específicos y las regulaciones que enfrentan los exportadores de café tostado de Colombia. Estos incluyen aspectos relacionados con la frescura del producto y el etiquetado (Vargas, 2017).
- **Calidad y consistencia:** *The coffee Cupper's handbook*, de Lingle (2014), es una referencia valiosa para entender la importancia de la calidad y la consistencia en la producción de café de especialidad.
- **Promoción y marketing:** El libro *Marketing and managing tourism destinations*, de Morrison y Fernando (2015), aborda estrategias de *marketing* para productos basados en la procedencia, como el café colombiano.
- **Investigación y desarrollo:** El artículo “Innovation in the coffee sector: The role of cooperatives in Ethiopia”, de Cramer y Monserrate (2021), explora cómo la investigación y el desarrollo pueden influir en la rentabilidad y la calidad del café exportado.

Si bien existe una amplia bibliografía alrededor de la industria del café, y además son muchos los factores que influyen en el proceso, iniciando con el proceso de producción, pasando por la cadena logística y el marco regulatorio, así como por la relevancia de la promoción y el *marketing* y la innovación y el desarrollo, entre otros aspectos, en este trabajo y dado el alcance de este estudio y que parte del desarrollo del presente trabajo se enfoca *en identificar un modelo de asociación que permita rentabilizar la exportación de pequeñas cantidades de café tostado desde el Suroeste Antioqueño con destino a Estados Unidos*, en este capítulo nos centraremos en definir qué es un modelo y cuáles son sus clasificaciones y patrones, con el fin de determinar cuál de ellos se podría convertir en una solución para resolver el problema de investigación de este estudio.

Así las cosas, y con el propósito de evitar dificultades en el campo semántico y cumpliendo con la rigurosidad que se debe, antes de iniciar la descripción de una técnica, a continuación, se define el concepto de modelo de asociación:

Según la definición que ofrece la Real Academia Española, un modelo es un arquetipo o punto de referencia para imitarlo o reproducirlo. En ese sentido y tal como lo definen Acevedo *et al.* (2017), citando a Giere,

Los modelos y la modelización tienen una importancia clave en muchos contextos científicos. Constituyen uno de los principales instrumentos de la ciencia moderna y son esenciales en la práctica científica, pues sirven para aprender sobre las teorías científicas y el mundo. Aunque los modelos no se ajusten con perfección a todos los detalles del objeto al que se refieren, pueden proporcionar una información útil y profunda sobre su funcionamiento.

Así pues, partiendo de la premisa de lo que significa un modelo, es

una simplificación que imita los fenómenos del mundo real, de modo que se puedan comprender las situaciones complejas y podamos hacer predicciones. Los modelos son muy útiles para describir, explicar o comprender mejor la realidad, cuando es imposible trabajar directamente en la realidad en sí.

Este se convierte en una referencia que permite tipificar de acuerdo a las características y los elementos comunes, por eso a continuación se explicarán algunos modelos de asociación, que según los describen Magnazo y Orchansky, (2007), se convierten en

un mecanismo de relación y acción conjunta organizada y con cierto grado de permanencia, entre distintos actores —empresas, personas u organizaciones— interesados en unir voluntariamente sus esfuerzos para conseguir objetivos comunes y obtener beneficios que no podrían alcanzar individualmente. (Aigner *et al.*, 2007)

En esa misma línea, se resalta que los modelos de asociación son estrategias comerciales en las que dos o más empresas se unen para alcanzar objetivos

comunes y compartir recursos, riesgos y recompensas. Al respecto, tal como lo explican Kotler y Armstrong (2010),

los modelos de asociación se refieren a estrategias comerciales en las cuales dos o más empresas o entidades colaboran de manera conjunta para alcanzar objetivos comunes. Estas asociaciones pueden variar desde acuerdos informales hasta empresas conjuntas formales, y a menudo involucran la combinación de recursos, conocimientos y esfuerzos para lograr ventajas mutuas en un mercado o industria específica.

Los modelos y la modelización tienen una importancia clave en muchos contextos científicos. Constituyen uno de los principales instrumentos de la ciencia moderna y son esenciales en la práctica científica, pues sirven para aprender sobre las teorías científicas y el mundo. Aunque los modelos no se ajusten a la perfección a todos los detalles del objeto al que se refieren, pueden proporcionar una información útil y profunda sobre su funcionamiento (Acevedo, 2019).

En el mismo artículo, Acevedo (2019) menciona que

los científicos dedican mucho tiempo a construir, probar, comparar y revisar modelos; a su vez, numerosos artículos de ciencia introducen, aplican e interpretan estos instrumentos valiosos. Por tanto, una parte significativa de la investigación científica se centra en los modelos más que en la realidad misma, porque al estudiar un modelo se pueden determinar hechos y descubrir rasgos del sistema que el propio modelo representa.

En el contexto de las exportaciones de café tostado desde Colombia hasta Estados Unidos, existen varios modelos de asociación y de alianzas entre individuos (ya sean personas naturales o jurídicas). A continuación, se describen algunos modelos de asociación ampliamente utilizados:

- **Alianzas estratégicas:** Según Aguilar y Cabral (2013), en su artículo sobre “Alianzas estratégicas y su aplicación a los agronegocios”, citando a Hill y Jones (2005),

las alianzas estratégicas van desde empresas conjuntas formales, en las que dos o más empresas tienen la misma participación accionaria, hasta acuerdos contractuales de corto plazo, en virtud de los cuales dos compañías pueden acordar cooperar respecto a un problema particular.

En el mismo documento, los autores describen las alianzas estratégicas como

acuerdos de cooperación entre empresas procedentes de distintos países que son competidores reales o potenciales; proponiendo, ante [...] la compleja situación que enfrentan los agronegocios y la agroindustria en lo particular, frente al comercio globalizado; las alianzas estratégicas, ya que pueden colaborar al desarrollo de herramientas para la mejora de procesos y adopción de nuevas prácticas con el objetivo de alcanzar competitividad y sobrevivencia ante nuevos mercados.

- **Redes:** Es una forma de asociatividad entre un grupo de actores — denominados “n o d o s”— unidos a través de vínculos que se caracterizan por su gran flexibilidad. Esta proviene fundamentalmente de la “latencia” de los lazos (formales o informales) que no requieren estar permanentemente activados, y pueden movilizarse cuando alguna acción económica, comercial, social u otra similar lo requieren. Si bien una “organización en red” puede compartir otras particularidades con otras formas organizacionales, este aspecto es sin duda el más característico.

La característica que define a las redes es la flexibilidad y latencia de los lazos que unen a sus miembros, lo que posibilita disponer de las ventajas de pertenecer a la red cuando sea necesario y minimizar los costos que suelen implicar otras formas de organización que requieren de mayor formalización y estabilidad. (Aigner, Magnazo, y Orchansky, 2007)

ILUSTRACIÓN 8. TIPOLOGÍA DE REDES

GRÁFICO 2. TIPOLOGÍA DE REDES

		TIPO DE RELACIÓN SEGÚN EL SECTOR	
		RELACIÓN COMENSALISTA (MISMO SECTOR)	RELACIÓN SIMBIÓTICA (DISTINTOS SECTORES)
FUERZA DE LA RELACIÓN	DIRECTA FUERTE	CONFEDERADAS	CONJUGADAS
	INDIRECTA DÉBIL	AGLOMERADAS	ORGÁNICAS

Fuente: Aigner, Magnazo, y Orchansky, 2007).

Las redes aglomeradas están conformadas por empresas que pertenecen a un mismo sector, con relaciones débiles o indirectas (es decir, relaciones básicamente comerciales).

- **Clústers:** Un clúster es una aproximación geográfica de un grupo interconectado de actores —que pueden ser empresas o instituciones— vinculados por las actividades de la cadena de valor en cuestiones comunes o complementarias, es decir, que pueden competir y cooperar (Aigner *et al.*, 2007). En el mismo documento, los autores explican en cuáles actividades generalmente se asocian los miembros de un clúster, pues

Dado que todas las actividades de la cadena de valor pueden incluirse en el clúster, la asociatividad en esta estrategia puede llegar a ser muy amplia, incluyendo en una misma zona geográfica todas las actividades requeridas para agregar valor a un producto (logística interna, gestión de recursos humanos, abastecimiento, operaciones, *marketing* y ventas, desarrollo tecnológico e infraestructura). (Aigner *et al.*, 2007)

¿Cómo funciona un clúster? En el clúster las ventajas de la asociatividad están directamente vinculadas con la proximidad o algún grado de concentración geográfica entre los integrantes.

- **Cooperativas:** “Una cooperativa es una asociación autónoma de personas agrupadas voluntariamente para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales comunes, por medio de una empresa que se posee en conjunto y se controla democráticamente” (Aigner *et al.*, 2007).

Cooperativas agropecuarias: Son organizadas por productores agropecuarios para abaratar sus costos y tener mejor inserción en el mercado. Entre las características de asociatividad, en una cooperativa los rangos distintivos son los siguientes: 1) Es una asociación de propiedad conjunta de todos sus asociados que se controla democráticamente, por lo cual cada uno de sus integrantes tiene iguales derechos para participar en la toma de decisiones y conducir la entidad, integrando alguno de sus órganos. Esta característica la diferencia de otro tipo de asociaciones, como las empresas controladas por un grupo de capitales o por el Estado. 2). Tiene un fuerte componente valorativo. Supone una serie de valores como ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad y equidad. Siguiendo la tradición de sus fundadores, sus miembros creen en valores éticos tales como la honestidad, la transparencia y responsabilidad social (Aigner *et al.*, 2007).

Mecanismo de cooperación: Aunque puede ocurrir que las empresas asociadas compitan entre sí, en este caso existe competencia: una actividad que permite competir cooperando, o bien cooperar para poder competir.

¿Para qué asociarse? La eficiencia colectiva se logra al reducir costos a través del logro de economías de escala.

¿En qué actividades asociarse? Las actividades en las cuales es más común la asociación a la luz de mecanismos de cooperación son 1) la logística externa:

actividades de almacenamiento y 2) la distribución física de los productos o servicios finales a los clientes.

ILUSTRACIÓN 9. EJEMPLOS DE ACTIVIDADES BÁSICAS DE LA CADENA DE VALOR REALIZADAS ASOCIATIVAMENTE

CUADRO I. EJEMPLOS DE ACTIVIDADES BÁSICAS DE LA CADENA DE VALOR REALIZADAS ASOCIATIVAMENTE

ACTIVIDADES BÁSICAS	EJEMPLOS DE ACTIVIDADES ASOCIATIVAS
LOGÍSTICA INTERNA	<ul style="list-style-type: none"> • ALMACENAR CONJUNTAMENTE MATERIA PRIMA. • COMPARTIR TRANSPORTE DE MATERIALES.
OPERACIONES	<ul style="list-style-type: none"> • PRESTACIÓN DE SERVICIOS O PRODUCCIÓN CONJUNTA EN LA TOTALIDAD O EN PARTE DE LAS ACTIVIDADES PRODUCTIVAS. • CONTRATACIÓN DE ACTIVIDADES DE MANTENIMIENTO, SERVICIO, ETC. • UTILIZAR CONJUNTAMENTE MEDIOS FÍSICOS DE PRODUCCIÓN COMO EDIFICIOS, GALPONES, MAQUINARIAS, EQUIPAMIENTO ETC. • COMPARTIR SERVICIOS DE LIMPIEZA Y MANTENIMIENTO DE LUGARES DE PRODUCCIÓN.
LOGÍSTICA EXTERNA	<ul style="list-style-type: none"> • DISTRIBUIR CONJUNTAMENTE PRODUCTOS A CLIENTE. • ALMACENAR CONJUNTAMENTE PRODUCTOS.
MARKETING Y VENTAS	<ul style="list-style-type: none"> • PUBLICIDAD CONJUNTA. • COMPARTIR VENDEDORES (PARA VENTAS POR SEPARADO O VENTAS CONJUNTAS). • MARCA CONJUNTA. • ASESORAMIENTO Y CONSULTORÍA EN MARKETING. • RECEPCIÓN CONJUNTA DE PEDIDOS. • ANALIZAR CONJUNTAMENTE LAS POSIBILIDADES DE ACCESO A NUEVOS MERCADOS. • COMPARTIR LOCAL DE VENTA, EXPOSICIÓN, STANDS EN FERIAS Y OTROS CANALES DE VENTA.
SERVICIOS DE POSVENTA	<ul style="list-style-type: none"> • COMPARTIR SERVICIOS DE ATENCIÓN DE RECLAMOS O REPARACIONES.

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA SOBRE LA BASE DE LA DISTINCIÓN DE ACTIVIDADES DEL MODELO DE CADENA DE VALOR.

Fuente: Aigner *et al.* (2007).

- **Economía colaborativa:** La economía colaborativa o *sharing economy*, también conocida como economía de intercambio *peer-to-peer*, es un modelo económico en el que individuos y empresas utilizan plataformas digitales para compartir recursos, servicios o bienes de manera directa, eliminando los intermediarios tradicionales. Este enfoque promueve la eficiencia y el acceso asequible a una amplia gama de servicios, como transporte compartido,

alquiler de viviendas, préstamos entre pares y más, aprovechando la tecnología y la confianza en las comunidades en línea. Este modelo ha transformado industrias enteras al permitir la colaboración entre iguales y optimizar la utilización de recursos subutilizados, pero también plantea desafíos regulatorios y cuestiones de equidad. (Harvard Business Review, 2016).

De los modelos evaluados anteriormente, el que puede favorecer el escenario exportador de los pequeños productores y comercializadores de café tostado es el de la economía colaborativa, motivo por el cual se considera que este podría ser una posible solución para rentabilizar la exportación de pequeñas cantidades de café desde el Suroeste Antioqueño con destino a Estados Unidos.

Diseño metodológico

Se pretende abordar el presente trabajo de investigación a través de los métodos inductivo, deductivo y descriptivo, con el fin de presentar una mirada de la actual dinámica de exportación del café tostado a la que se enfrentan las pymes de Antioquia, y así entender las razones por las que, en algunos casos, las exportaciones no resultan sostenibles en el tiempo.

- **Método inductivo:** Se pretende partir de la exposición de algunas experiencias de exportación, elegidas según su relevancia para llegar a conclusiones que ayuden a demostrar los factores claves que inciden en la rentabilidad de la exportación de este tipo de productos bajo las condiciones planteadas.
- **Método deductivo:** Se parte del material general para realizar un recorrido por las disposiciones actuales ofrecidas por la Federación Nacional de Cafeteros para las exportaciones de pequeñas cantidades de café tostado desde Colombia hacia Estados Unidos, de tal manera que pueda acceder a esta información cualquier interesado en emprender en el mercado de exportación de café tostado hacia Estados Unidos.
- **Método descriptivo:** A través de la observación general del entorno del objeto de la presente investigación, recurriendo a métodos cuantitativos que permitan llegar a la verificación estadística de la hipótesis y a través de métodos cualitativos que permitan recopilar información, con el propósito de presentar una realidad a la que se pueden enfrentar las pymes antioqueñas al ingresar al mercado de exportación de café tostado hacia Estados Unidos.

Para el desarrollo de este trabajo, se llevó a cabo una investigación mixta, ya que se utilizaron herramientas cualitativas y cuantitativas; fue una investigación aplicada y con un alcance descriptivo, dado que partió de una muestra con una delimitación específica en cuanto a la población. La naturaleza de la investigación fue programática, entendiendo que se quería identificar cuáles son los factores que inciden en el proceso de exportación de café tostado desde el Suroeste Antioqueño hasta Estados Unidos, para posteriormente investigar modelos de asociación que

han sido implementados en otros sectores similares como propuesta para que sean replicados en el proceso de exportación de café tostado, buscando minimizar las brechas frente al modelo de exportación tradicional.

Fuentes primarias

Esta investigación se desarrolló a partir de fuentes primarias, realizando doce encuestas con 14 preguntas para obtener información sobre los factores que inciden en el proceso de exportación de café tostado desde el Suroeste Antioqueño hasta Estados Unidos y determinar 1) ¿qué factor o factores tienen más relevancia para las pymes a la hora de tomar la decisión de exportar café tostado hacia Estados Unidos: los costos logísticos, la oportunidad de abrir nuevos mercados, la rentabilidad neta de la exportación y que este proceso sea duradero en el tiempo?, 2) ¿cuáles son los factores positivos para una pyme en el momento de exportar café tostado en pequeñas cantidades de café hacia Estados Unidos? y 3) ¿cuáles son los factores negativos para una pyme en el momento de exportar café tostado en pequeñas cantidades de café hacia Estados Unidos?

Los elementos que describen esta investigación son de carácter transversal, toda vez que la evaluación realizada se hizo en un momento específico, y es de tipo no experimental, ya que la misma no tuvo manipulación de variables ni control del entorno, pero sí tuvo una medición objetiva que arrojó datos importantes para analizar los factores que inciden en la decisión de exportar o no café tostado.

La forma de recolección de datos fue un muestreo no probabilístico por conveniencia, para una población finita con una muestra de 12 personas relacionadas con la industria del café y con un nivel de confianza del 95 %, en la cual el porcentaje de error fue del 16,3 %; al respecto, si bien el margen de error puede ser considerado como alto (porque no es inferior a 5 %), en la muestra se está logrando tener un pareto superior al 80 % de la población y los resultados de la encuesta permiten recoger datos y obtener conclusiones sobre los factores negativos y positivos de mayor relevancia para un exportador a la hora de exportar café tostado hacia Estados Unidos.

Además, se realizó una entrevista semiestructurada a un exportador de café tostado del Suroeste Antioqueño, con el fin de entender desde la experiencia y la vida práctica cuáles son las complejidades a las cuales se debe enfrentar un productor o un comercializador que tenga interés en vender sus productos en el exterior.

Fuentes secundarias

Por otro lado, se hicieron consultas en fuentes secundarias, mediante bases de datos, relacionadas con los siguientes conceptos: exportaciones de café tostado, factores claves para la exportación en pymes, datos económicos relevantes y estadísticas sobre importaciones de café en el mercado de destino, estrategias de internacionalización, estrategia de cooperación y modelo de asociación.

Desarrollo de la investigación

Encuesta

Muestreo

Para hallar la muestra para el estudio, se revisó el informe del perfil socioeconómico de la subregión del Suroeste de la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia (2021), el cual recoge información estadística del DANE sobre la población de la subregión. Con los datos consultados al año 2021, la subregión del Suroeste cuenta con 376.280 habitantes. Los municipios con mayor población son, en orden, Andes (11,9 %), Amagá (8,4 %), Urrao (8,3 %), Santa Bárbara (7,3 %) y Ciudad Bolívar (7,1 %), lo cual equivale a cerca de 43 % del total de sus habitantes.

De esta población y dedicados a la producción cafetera, “hay un grupo de localidades con mayor prioridad por el volumen de producción, lo que implica una alta necesidad de mano de obra. Estos municipios son Andes, Betania, Hispania, Ciudad Bolívar, Salgar, Betulia, Concordia, Fredonia, Santa Bárbara” (Federación Nacional de Cafeteros, 2020), las cuales en conjunto concentran el 69 % de la producción del departamento, es decir, que de los 76.493 caficultores repartidos en los 94 municipios cafeteros del departamento, la subregión del Suroeste reúne a 52.917 caficultores (Federación Nacional de Cafeteros, 2023), siendo este último dato la población objetivo para la presente investigación.

ILUSTRACIÓN 10. RESUMEN DE CAFICULTURA POR DEPARTAMENTO: ANTIOQUIA

Departamento	ANTIOQUIA
Número de Municipios Cafeteros	94
Número de Caficultores	76.493
Número de Fincas	95.554
Total Área en Café (ha.)	114.332,0
Tecnificado Joven (ha.)	96.299,8
Tecnificado Envejecido (ha.)	18.029,9
Tradicional (ha.)	2,4

Fuente: Federación Nacional de Cafeteros (2023).

TABLA 2. DETALLE DE POBLACIÓN OBJETIVO PARA MUESTREO

Población objetivo	Participación %	Total población
Total caficultores Antioquia	100 %	76.493
Total caficultores Suroeste	69 %	52.917

Fuente: Elaboración propia con datos consultados en la Federación Nacional de Cafeteros (2023).

Por otro lado, con información estadística de exportaciones de café tostado en Legiscomex, se calculó la muestra ideal para el estudio, y se halló que durante los años 2021 y 2022, en promedio, 166 personas naturales y jurídicas exportaron café tostado desde Colombia con destino a Estados Unidos; de ellas, el 49 % de los exportadores están ubicados en Bogotá, el 11 % están ubicadas en Antioquia, el 6 % en Quindío, el 5 % en Caldas, seguido por Risaralda, Valle del Cauca y

Cundinamarca, cada uno con el 4,88 % de los exportadores. Así las cosas, se evidencia una alta concentración de exportadores ubicados en la zona centro del país y las ciudades con mayor cercanía a las zonas cafeteras de Colombia.

Dado que el presente estudio sobre exportaciones de café tostado está focalizado en el departamento de Antioquia, se analizó la estadística de exportadores en Colombia entre el 2021 y el 2022, consultada en Legiscomex, y se encontró que 18 exportadores de café están radicados en Antioquia, lo que se convirtió en la población objeto de estudio.

TABLA 3. ESTADÍSTICA DE EXPORTADORES EN COLOMBIA ENTRE EL 2021 Y EL 2022

Ubicación del exportador	Cantidad de exportadores Exportador (NIT - Razón social)	Porcentaje de exportadores por ubicación
Bogotá	81	49,4 %
Antioquia	18	11,0 %
Quindío	10	6,1 %
Caldas	9	5,5 %
Risaralda	8	4,9 %
Valle del Cauca	8	4,9 %
Cundinamarca	8	4,9 %
Cartagena	5	3,0 %
Huila	4	2,4 %
Santander	3	1,8 %
Magdalena	3	1,8 %
Cauca	2	1,2 %
Barranquilla	1	0,6 %

Tolima	1	0,6 %
Cali	1	0,6 %
Cesar	1	0,6 %
Medellín	1	0,6 %
Total general	164	100,0 %

Fuente: Elaboración propia con datos consultados en Legiscomex.

Para hallar la muestra representativa de estudio, con un porcentaje de error del 5 %, la muestra debía ser de 18 exportadores; no obstante, dada la complejidad de la recolección de información y lo segmentado de la industria de exportadores de café, finalmente la encuesta se aplicó a 12 personas relacionadas con la industria del café (ya fueran productores, comercializadores, promotores del sector, analistas del sector u otros), lo cual se traduce en un estudio con un nivel de confianza del 95 % y un 16,3 % de error (ver tabla 4).

TABLA 4. PORCENTAJE DE ERROR PARA UNA POBLACIÓN FINITA TENIENDO LA MUESTRA Y UN NIVEL DE CONFIANZA DEL 95 %

PORCENTAJE DE ERROR PARA UNA POBLACIÓN FINITA TENIENDO LA MUESTRA Y EL UNIVERSO - NC 95 %
16,3 % ERROR
12 MUESTRA
18 POBLACIÓN

Fuente: Elaboración propia con herramientas de investigación de mercados.

Diseño de la herramienta para aplicar la encuesta

La herramienta de la encuesta fue diseñada en Qualtrics y fueron incluidas preguntas nominales, de razón, ordinales y abiertas.

En el siguiente link se puede revisar dicha encuesta:

https://eafitnegocios.eu.qualtrics.com/results/#/surveys/SV_09BRwNTF4ZtrAbQ/containers/64fe365027f819000822ad1b/pages/Page_2ee0643f-ba06-4fa2-86f4-3c7111e475a5?surveyId=SV_09BRwNTF4ZtrAbQ

Hallazgos

Si bien existe una base sólida de investigaciones sobre la exportación de café tostado desde Colombia hasta los Estados Unidos, aún hay lagunas en el conocimiento y en algunos frentes del proceso de exportación *per se*; de ahí la importancia de analizar los resultados de la encuesta realizada con el fin de ahondar en algunos factores que podrían requerir más atención y gestión en torno a la necesidad de cerrar las brechas.

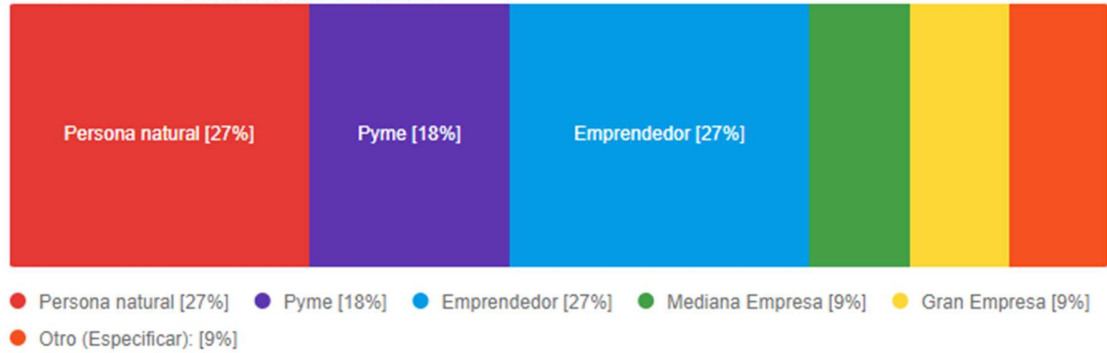
A continuación, se exponen las conclusiones a las que se llegó a partir de las preguntas realizadas:

1. ¿Cómo se describiría (según la formalización actual de su negocio)?

El 27 % de los encuestados se denominan persona natural, al igual que otro 27 % que es emprendedor, lo que en conjunto suma el 54 % del público encuestado; el 18 % son pymes, un 9 % son medianas empresas, así como otro 9 % corresponde a grandes empresas; mientras que el restante 9 % corresponde a otros, entre los que se encuentran respuestas de entidades financieras con conocimiento del sector agrícola, lo cual es un aporte valioso para el estudio, dado que se nutre de las respuestas, pues su punto de vista puede ser opuesto y con una visual de riesgo diferente a la de un exportador que está inmerso en el proceso y en su operación día a día.

ILUSTRACIÓN 11. PREGUNTA 1: FORMALIZACIÓN ACTUAL DEL EXPORTADOR

Q2 - ¿Cómo se describiría (según la formalización actual de su negocio)? - Selected Choice



2. ¿Su empresa ha exportado o ha considerado exportar café tostado a Estados Unidos?

El 75 % de los encuestados contestó que sí ha exportado o ha considerado exportar café tostado a Estados Unidos; de ellos, el promedio tiene una experiencia promedio de 2,5 años en el proceso de exportar su café y un máximo de 8 años. Por otro lado, un 25 % de los encuestados respondió que no ha exportado o no ha considerado exportar.

ILUSTRACIÓN 12. EXPERIENCIA EN EXPORTACIÓN DE CAFÉ TOSTADO

Q5 - ¿Su empresa ha exportado o ha considerado exportar café tostado en pequeñas cantidades (menos de 54kg) a EE. UU.?



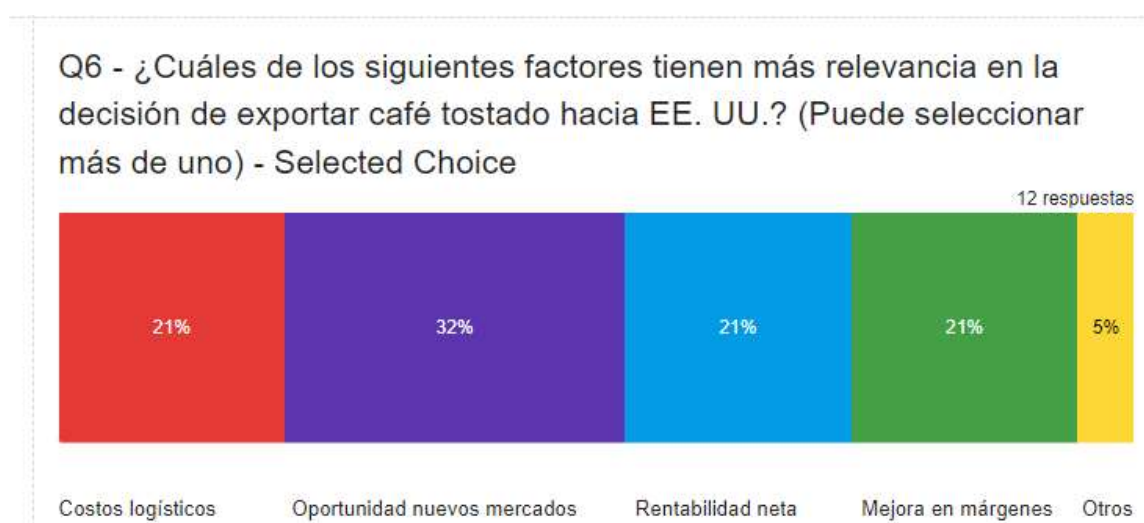
Campo	Mín.	Máx.	Media	Desviación estándar	Varianza
Si su respuesta fue "Sí" en la pregunta anterior, ¿Cuánto tiempo (en años) lleva su empresa exportando café tostado a EE. UU.?	0.00	8.00	2.15	2.60	6.75

3. ¿Cuáles de los siguientes factores tienen más relevancia en la decisión de exportar café tostado hacia Estados Unidos?

El 32 % de los encuestados respondió que es la oportunidad de abrir nuevos mercados lo que más interesa a la hora de tomar la decisión de exportar sus productos, seguido por un 21 % que considera que al exportar sus productos puede mejorar sus márgenes; igualando a otro 21 % que considera que al exportar su café podría mejorar su rentabilidad neta. Es decir que más del 74 % de los encuestados considera que exportar su producto desde Colombia hacia Estados Unidos impacta de manera positiva en su rentabilidad, en sus márgenes, y les permite diversificar su mercado de clientes.

De hecho, al conectar el resultado de esta pregunta con las estadísticas de exportación de los años 2021 y 2022, en los que tan solo 166 personas naturales y jurídicas exportaron café tostado hacia Estados Unidos, se refuerza la idea de que los pequeños productores de café terminan vendiendo su producción a grandes empresas comercializadoras o tostadoras, siendo estos últimos los que finalmente exportan y perciben un mayor precio del producto.

ILUSTRACIÓN 13. FACTORES CON MÁS RELEVANCIA EN LA DECISIÓN DE EXPORTAR CAFÉ TOSTADO HACIA ESTADOS UNIDOS



4. ¿Cuáles de los siguientes factores positivos tienen más relevancia en la decisión de exportar café tostado hacia Estados Unidos?

Con esta pregunta se pretendía entender, desde la experiencia de aquellos que han llevado a cabo procesos de exportación de café, ya sea de manera formal o informal (entendiendo por proceso formal un despacho con los requerimientos, el paso a paso y la estructura organizada y definida por las entidades que intervienen, tales como la Federación Nacional de Cafeteros, el agente logístico, el proceso aduanero, entre otros), cuáles han sido los aspectos positivos más importantes que ha evidenciado dicho proceso, resaltando que más del 75 % considera que exportar café le ha permitido aumentar el valor agregado de su producto y ha tenido un fortalecimiento de su marca; y ello tiene todo el sentido, puesto que para un productor, un comercializador, un emprendedor o una persona natural la exposición de su producto en un mercado internacional lo lleva a tener que mejorar sus estándares de calidad y a identificar sus ventajas competitivas, con el fin de ingresar y, más aún, permanecer en un mercado competitivo, lo cual sin duda es importante porque permite mejorar la competitividad del mercado colombiano en la industria del café.

ILUSTRACIÓN 14. FACTORES POSITIVOS CON MÁS RELEVANCIA EN LA DECISIÓN DE EXPORTAR CAFÉ TOSTADO HACIA ESTADOS UNIDOS



5. De los siguientes factores negativos, que ha enfrentado (o esperaría enfrentar) al exportar café tostado en pequeñas cantidades hacia Estados Unidos, ¿cuál considera es el más importante?

Con esta pregunta se pretendía entender, desde la experiencia de los exportadores de café, cuáles han sido los aspectos negativos más importantes que han evidenciado en dicho proceso. De ellos, el 75 % dice que los altos costos logísticos son el factor principal de influencia, seguido por un 25 % de las regulaciones sanitarias.

ILUSTRACIÓN 15. FACTORES NEGATIVOS CON MÁS RELEVANCIA EN LA DECISIÓN DE EXPORTAR CAFÉ TOSTADO HACIA ESTADOS UNIDOS

Q8 - De los siguientes factores negativos, que ha enfrentado (o esperaría enfrentar) al exportar café tostado en pequeñas cantidades hacia EE. UU. ¿Cuál considera es el más importante? - Selected Choice



6. En una escala de 1 a 5, donde 1 es “Muy poco importante” y 5 es “Muy importante”, ¿cómo calificaría usted los siguientes factores a la hora de exportar café tostado desde Colombia hacia Estados Unidos?

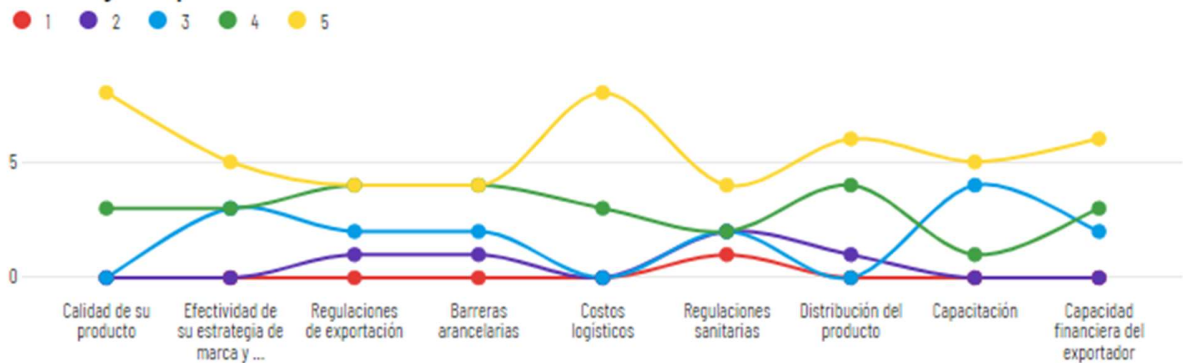
Se buscaba recopilar información sobre aquellos factores claves que son más o menos importantes para un exportador.

De los aspectos evaluados, los factores más importantes para los encuestados a la hora de exportar son la calidad del producto, con una media de 5 y una desviación estándar de 0,45, y los costos logísticos, con una media de 5 y una desviación

estándar de 0,45; seguidos de cerca por la distribución del producto, con una media de 5 y una desviación estándar de 0,88. Por su parte, los factores menos importantes para los encuestados a la hora de exportar son las regulaciones sanitarias, con una media de 4 y una desviación estándar de 1,37, y las barreras arancelarias, con una media de 4 y una desviación estándar de 0,95.

ILUSTRACIÓN 16. ESCALA DE CALIFICACIÓN E IMPORTANCIA PARA FACTORES DE EXPORTACIÓN

Q9 - En una escala del 1 al 5, donde 1 es "Muy Poco Importante" y 5 es "Muy Impo..."



La siguiente tabla muestra los resultados estadísticos de cada uno de los aspectos evaluados:

TABLA 5. RESULTADOS ESTADÍSTICOS DE LOS ASPECTOS EVALUADOS

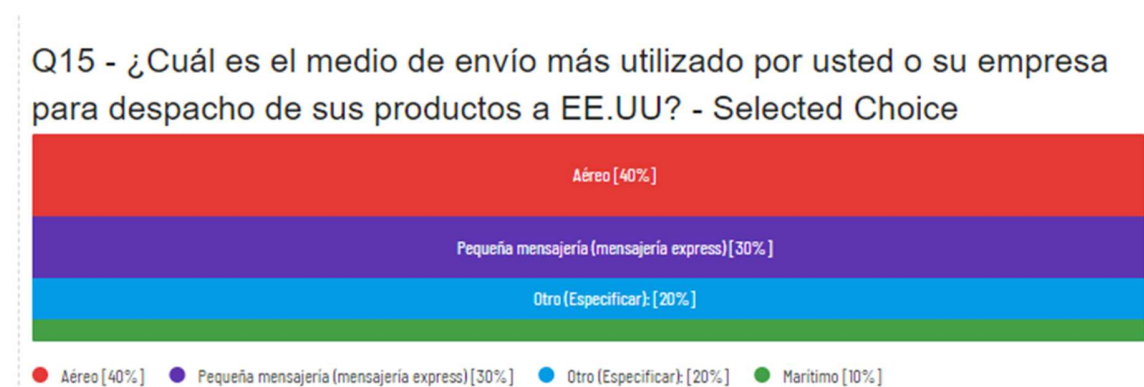
Aspecto evaluado	Mín	Máx	Promedio	Mediana	Desviación estándar	Varianza
Calidad de su producto	4,0	5,0	4,7	5,0	0,45	0,2
Costos logísticos	4,0	5,0	4,7	5,0	0,45	0,2
Distribución del producto	2,0	5,0	4,4	5,0	0,88	0,78
Capacidad financiera del exportador	3,0	5,0	4,4	5,0	0,77	0,6

Efectividad de su estrategia de marca y comercialización	3,0	5,0	4,2	4,0	0,83	0,69
Capacitación	3,0	5,0	4,1	4,5	0,94	0,89
Regulaciones de exportación	2,0	5,0	4,0	4,0	0,95	0,91
Barreras arancelarias	2,0	5,0	4,0	4,0	0,95	0,91
Regulaciones sanitarias	1,0	5,0	3,6	4,0	1,37	1,88

7. ¿Cuál es el medio de envío más utilizado por usted o su empresa para el despacho de sus productos a Estados Unidos?

El 40 % de los encuestados respondió que utiliza para sus exportaciones del producto hacia Estados Unidos el transporte aéreo, seguido por la mensajería exprés con un 30 % de participación; otros medios utilizados suman el 20 % y el transporte marítimo se encuentra en último lugar, con un 10 % de participación.

ILUSTRACIÓN 17. MEDIO DE ENVÍO MÁS UTILIZADO POR EXPORTADORES PARA EL DESPACHO DE SUS PRODUCTOS A ESTADOS UNIDOS



8. En una escala del 1 a 5, donde 1 es “Muy difícil” y 5 es “Muy fácil”, ¿cómo calificaría el proceso de envío de su producto a Estados Unidos?

Se buscaba recopilar información para entender qué tan fácil es el proceso de exportar, según los medios de transporte comúnmente utilizados. En ese sentido, se logró identificar que el medio de transporte aéreo, si bien es más costoso que el

marítimo, tiene ventajas tales como la facilidad en la consolidación de la mercancía, la disminución en los tiempos de tránsito, la disminución de riesgos de pérdida o daños de mercancía y la agilidad en el seguimiento. El resultado muestra que los exportadores consideran que el proceso de exportación aéreo tiene en promedio un nivel de dificultad de 3,6 sobre una escala de 5.

ILUSTRACIÓN 18. ESCALA DE CALIFICACIÓN DE FACILIDAD DE EXPORTACIÓN

Q16 - En una escala del 1 al 5, donde 1 es "Muy Difícil" y 5 es "Muy Fácil", ¿Cóm...

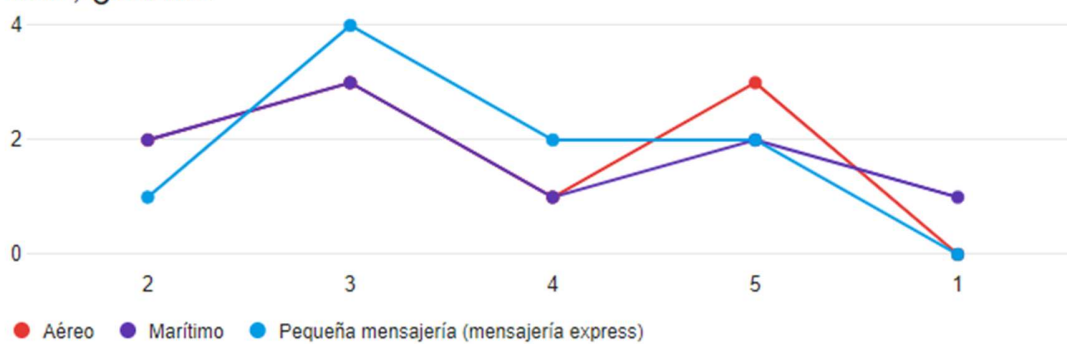


TABLA 6. TABLA ESTADÍSTICA DE MEDIO DE ENVÍO MÁS UTILIZADO POR EXPORTADORES PARA EL DESPACHO DE SUS PRODUCTOS A ESTADOS UNIDOS

Aspecto evaluado	Mín	Máx	Promedio	Mediana	Desviación estándar	Varianza
Aéreo	2,0	5,0	3,6	1,2	1,36	9
Marítimo	1,0	5,0	3,1	1,3	1,65	9
Pequeña mensajería (mensajería exprés)	2,0	5,0	3,6	1,0	0,91	9

9. Dando continuidad al análisis y a la comprensión de los factores más importantes para los exportadores, se preguntó a los encuestados: **Si respondió la pregunta anterior, "Sí", por favor califique con una escala de 1 a 5, donde 1 es "Muy costoso" y 5 es "Muy económico", ¿cómo**

considera los costos logísticos y de envío de sus productos a Estados Unidos?

El resultado muestra que los exportadores consideran que el ítem más costoso a la hora de exportar sus productos es el envío (flete internacional) de la mercancía con la transportadora, con un promedio de 4 sobre una escala de 5; mientras que el ítem menos costoso en el que debe incurrir a la hora de exportar es el seguro, seguido de los trámites aduaneros.

ILUSTRACIÓN 19. COSTOS LOGÍSTICOS Y DE ENVÍO DE SUS PRODUCTOS A ESTADOS UNIDOS

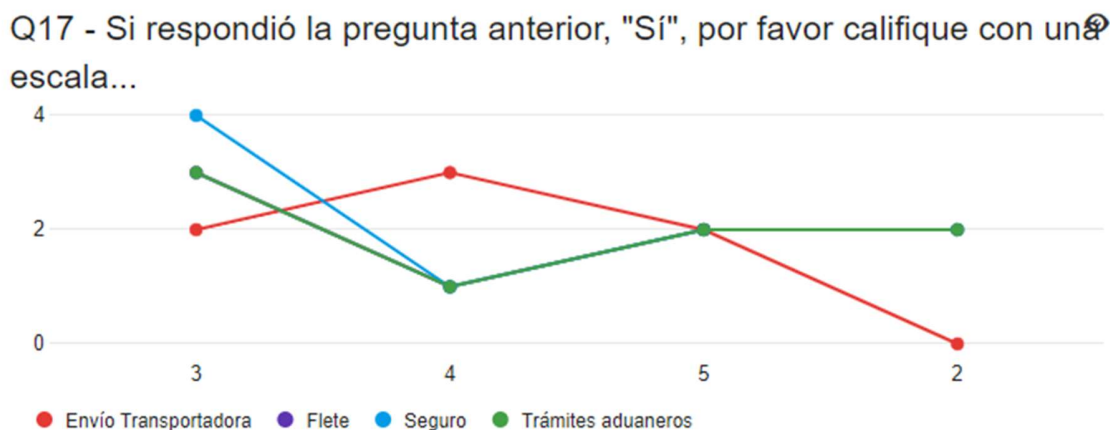


TABLA 7. TABLA RESUMEN DE COSTOS LOGÍSTICOS Y DE ENVÍO DE PRODUCTOS A ESTADOS UNIDOS SEGÚN PERCEPCIÓN DEL EXPORTADOR

Aspecto evaluado	Mín	Máx	Promedio	Mediana	Desviación estándar	Varianza
Envío transportadora	3,0	5,0	4,0	0,8	0,57	7
Flete	2,0	5,0	3,4	1,1	1,23	8
Seguro	2,0	5,0	3,3	1,1	1,11	9
Trámites aduaneros	2,0	5,0	3,4	1,1	1,23	8

10. ¿Su empresa ha participado en programas de apoyo o capacitación para exportadores?

El 45 % de los encuestados afirma que ha asistido en algún momento a programas de capacitación para exportadores en temas relacionados con regulaciones de exportación, barreras arancelarias, proceso logístico y distribución, análisis de costos, entre otros; mientras que el 55 % de los encuestados dice que no ha asistido a programas de capacitación para exportadores.

ILUSTRACIÓN 20. PARTICIPACIÓN EN PROGRAMAS DE APOYO O CAPACITACIÓN PARA EXPORTADORES

Q10 - ¿Ha participado su empresa en programas de apoyo o capacitación para exportadores? (Ejemplo: capacitación en regulaciones de exportación, asistencia con barreras arancelarias, proceso logístico y distribución, análisis de costos, etc.)



Al respecto, la capacitación y la formación continua se convierten en elementos claves para la competitividad de los pequeños productores y comercializadores de café de Colombia; de ahí que la colaboración, la comprensión del mercado y la adaptación a tendencias cambiantes se vuelvan relevantes para abordar desafíos y cerrar brechas relacionadas con la productividad cafetera, la competencia, la calidad del producto y la comercialización, teniendo en cuenta que todo esto influye de manera directa en la rentabilidad y en el posicionamiento a largo plazo en un mercado competido y exigente como el de Estados Unidos.

Entrevista

Se realizó una entrevista semiestructurada a Juan Carlos Guerra Escobar, fundador y CEO de la empresa Green Hills Coffee S. A. S., en marzo del 2023, en las oficinas principales de su empresa en Itagüí, Antioquia. Juan Carlos tiene su producción en el municipio de Ciudad Bolívar, en Suroeste Antioqueño, y tiene experiencia en el proceso de exportación de café desde hace más de 9 años. Con el fin de entender desde la experiencia y la vida práctica cuáles son esas complejidades a las cuales se debe enfrentar un productor o un comercializador que tenga interés en vender sus productos en el exterior, se plantean las conclusiones claves con respecto a esa entrevista:

1. La exportación de café tostado en pequeñas cantidades puede ser poco rentable si se trabaja con bajos volúmenes de exportación, debido a que, en el mejor de los casos, la rentabilidad bruta por libra oscila entre el 20 % y el 30 %, y para lograr las utilidades esperadas se deben hacer muchos despachos, todo ello sin considerar el esfuerzo ni la optimización logística para lograr un despacho aéreo con costos de envío cercanos a USD6/lb. De hecho, decía el entrevistado, en ocasiones el costo del envío puede ser incluso mayor al costo de producción del producto a despachar, lo que genera el riesgo de que se tenga que cumplir con un despacho a un cliente y que no estén dadas las condiciones de logística para aprovechar una cotización/despacho que mínimamente alcance a cubrir los costos de producción sin perder dinero con el envío.

La tabla siguiente muestra un análisis simple de los costos de producción y envío, y del ingreso esperado por cada libra exportada, con lo cual se calculó una utilidad bruta mínima y el margen de esta, con el fin de aterrizar los cálculos que un exportador hace en el día a día para tomar la decisión de exportar o no su producto.

TABLA 8. ANÁLISIS DE RENTABILIDAD POR LIBRA DE CAFÉ TOSTADO EXPORTADO VÍA AÉREA

Costo producción	Costo envío exportación	Total costo	Precio de venta minorista	Utilidad bruta	Margen bruto
USD 5,00	USD 6,00	USD 11,00	USD 14,00	USD 3,00	21 %

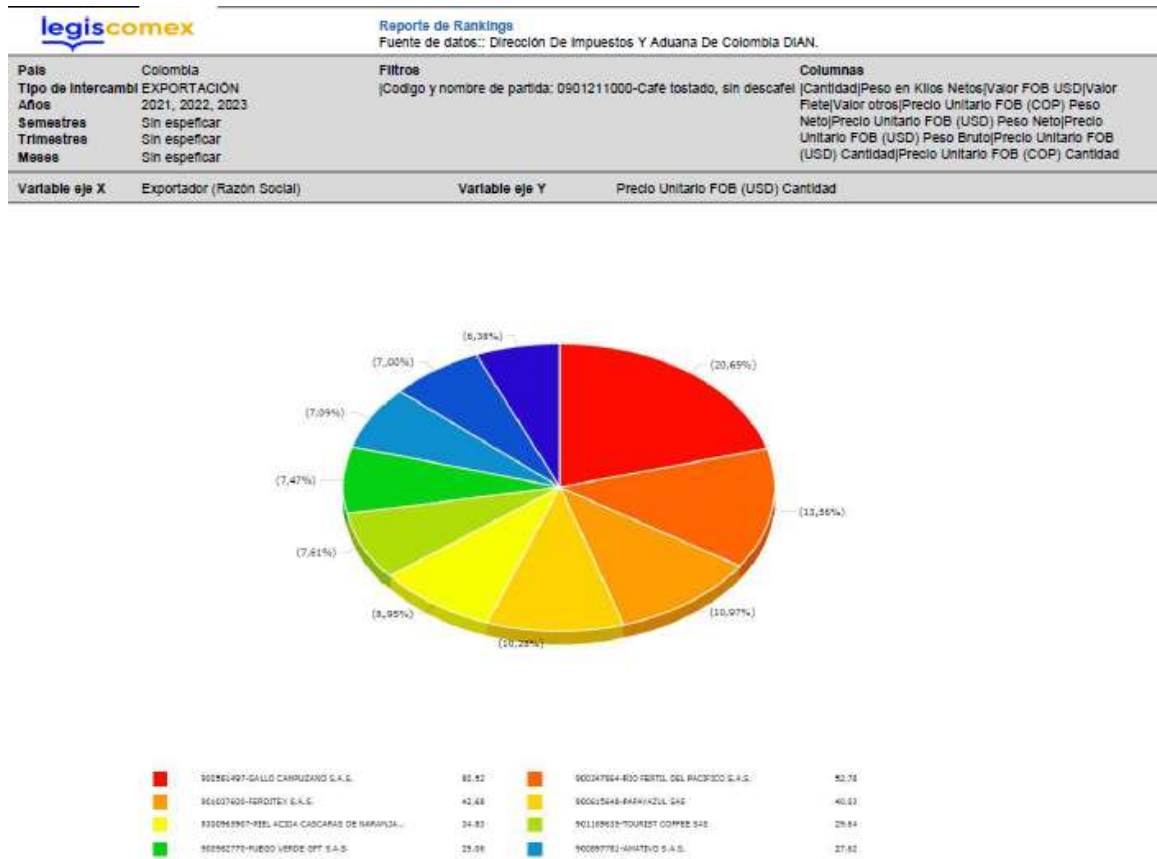
Fuente: Elaboración propia con información suministrada por el exportador como ejemplo ilustrativo. *Valores expresados en USD.*

2. Luego de muchos intentos, la empresa Green Hills Coffee S. A. S. optó por diversificar su portafolio de envíos para garantizar un retorno mayor. En ese sentido, hace exportaciones de café verde en contenedores que consolida y envía vía marítima (proceso mucho más demorado pero con márgenes más altos), al tiempo que hace despachos aéreos de café tostado en grano para atender a algunos clientes que están dispuestos a pagar un poco más por libra importada, pero que demandan menos tiempos de entrega del producto.

Datos estadísticos de exportación de café tostado desde Colombia hasta Estados Unidos entre el 2021 y el 2023

Se tomó una muestra con datos recolectados de bases de datos estadísticas sobre exportaciones de café tostado y derivados hacia Estados Unidos para analizar los resultados no rentables de estas exportaciones versus el promedio de las exportaciones realizadas para los años 2021, 2022 y 2023 (acumulado a julio).

ILUSTRACIÓN 21. REPORTE DE RANKINGS DE EXPORTACIÓN DE CAFÉ TOSTADO DURANTE LOS AÑOS 2021, 2022, 2023



Fuente: Legiscomex (2023).

Código y nombre de partida: 0901211000-Café tostado, sin descafeinar, en grano

Años: 2021, 2022, 2023

País: Colombia

Fuente de datos: Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales de Colombia (DIAN)

Precio Unitario FOB (USD): Cantidad

Al respecto, se encontró lo siguiente:

1. Promedio de rentabilidad en dólares americanos (USD) por libra exportada bajo modalidad: Código y nombre de partida: 0901211000-Café tostado, sin descafeinar, en grano es de USD 4,00/lb; no obstante, se evidencia un deterioro del margen de rentabilidad percibido por lb exportada del CAGR¹ 0,11 % desde el 2021 y acumulado a julio del 2023.

TABLA 9. CÁLCULO DEL PROMEDIO DE MARGEN NETO DE USD POR LIBRA EXPORTADA PARA LOS AÑOS 2021 A JULIO DEL 2023

<i>Promedio de margen neto de exportación USD * lb</i>	Margen bruto promedio por exportación de café tostado Año 2021 (USD* lb)	Margen bruto promedio por exportación de café tostado Año 2022 (USD*lb)	Margen bruto promedio por exportación de café tostado Ene - Ago 2023 (USD*lb)	CAGR
	USD 4,4	USD 4,2	USD 3,4	0,11 %

Fuente: Elaboración propia tomando como referencia a Legiscomex (2023).

2. Para los años consultados en Legiscomex (2023), se encontraron exportaciones que generaron márgenes de rentabilidad negativos, entendiendo que el margen se calculó tomando como referencia:

- + Ingreso valor FOB USD
- Costo prom. Producción lb (USD)
- Gastos unitarios prom. lb(USD)
- Valor flete (USD)

¹ CAGR: Una tasa de crecimiento anual compuesto mide la tasa de crecimiento sobre un periodo de tiempo de algunos elementos del negocio, por ejemplo, ingresos, unidades entregadas, usuarios registrados, etc.

$$\text{Valor otros (USD)} \\ = \text{Margen neto USD/lb}$$

Para el cálculo de las exportaciones con resultados negativos en el margen bruto de exportación, se consultó toda la data estadística de exportaciones (Legiscomex, 2023) acumulada a julio del 2023 bajo la modalidad de:

Código y nombre de partida: 0901211000-Café tostado, sin descafeinar, en grano

Años: 2021, 2022, 2023

País: Colombia

Fuente de datos: Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales de Colombia (DIAN)

Precio Unitario FOB (USD): Cantidad

TABLA 10. REPORTE DE RANKINGS DE EXPORTACIÓN DE CAFÉ TOSTADO NEGATIVAS, AÑOS 2021, 2022, 2023

Ubicación del exportador	Nombre del exportador	Promedio de margen neto USD/lb 2021	Promedio de margen neto USD/lb 2022	Promedio de margen neto USD/lb 2023
Bogotá	Álvarez Rodríguez Luis María		-USD 2,6	
Bogotá	Barista Coffee S. A. S.			-USD 4,0
Risaralda	Cadavid Group S. A. S.	-USD 0,6		
Risaralda	Café de mi Montaña S. A. S.			-USD 1,2
Antioquia	Coffee Plus S. A. S.	-USD 1,4		
Bogotá	Exportaciones López-Martínez S. A. S.	-USD 0,1		
Bogotá	Industrial Fuller Pinto S. A.	-USD 2,9		
Bogotá	Integra Trading S. A. S.	-USD 0,4		
Bogotá	La Tostadora S. A. S.	-USD 0,4		
Antioquia	Malibu Herbs Farms S. A. S.	-USD 0,2		
Bogotá	Native Root Coffee S. A. S.			-USD 2,5
Bogotá	Plántula Venture S. A. S.	-USD 0,4		
Bogotá	Plucky Crops S. A. S.	-USD 2,7		
Bogotá	Promotora de Café Colombia S. A.	-USD 2,5	-USD 4,5	
Risaralda	Serendipia Group S. A. S.	-USD 1,6		
Cundinamarca	Servicios e Inversiones León S. A. S.			-USD 0,6
Bogotá	Tchagoue S. A. S.		-USD 2,8	
Valle del Cauca	Trilladora, Comercializadora y Procesadora Colombiana de Cafe S. A.	0	-USD 0,4	
Bogotá	Vive Café S. A.	-USD 0,7		-USD 4,4
Promedio año exportaciones margen negativo		-USD 1,1	-USD 2,6	-USD 2,5

Fuente: Elaboración propia tomando como referencia a Legiscomex (2023).

Sobre el análisis de exportaciones de café tostado bajo código y nombre de partida: 0901211000-Café tostado, sin descafeinar, en grano realizadas entre los años 2021, 2022 y acumulado a julio del 2023, es interesante observar cómo en el proceso de exportación se encuentran casos en los que el exportador no obtiene ningún valor económico por la venta de su producto en el exterior, lo cual genera inquietud sobre si los exportadores hacen un análisis previo al despacho de su mercancía para estimar una ganancia o si, por el contrario, es un ejercicio que se hace de manera empírica y sin considerar todos los aspectos que giran en torno a una exportación.

En ese sentido, el análisis arrojó que en el año 2021 se realizaron 12 exportaciones con un promedio de exportación negativo de -USD1,1/lb exportada; por su parte, en el 2022 se realizaron 4 exportaciones con un promedio de exportación negativo de -USD2,6/lb exportada; y finalmente, en lo corrido del año 2023, con datos acumulados a julio, se han realizado 5 exportaciones con un promedio de exportación negativo de -USD2,5/lb, lo que da como resultado que entre el 2021 y hasta julio del 2021, de 163 exportaciones de café tostado reportadas en las estadísticas de Legiscomex (2023), el 13 % (que se traduce en 21 exportaciones) ha tenido en promedio ponderado una utilidad negativa de -USD1,7/lb exportada para el exportador.

TABLA 11. ANÁLISIS DE EXPORTACIONES NEGATIVAS AÑOS 2021 A JULIO DEL 2023

Año de evaluación	Exportaciones por año	Promedio por año de exportaciones con margen negativo
Año 2021	12	-USD 1,1
Año 2022	4	-USD 2,6
Año 2023	5	-USD 2,5
Total	21	-USD 1,7

Fuente: Elaboración propia tomando como referencia a Legiscomex (2023).

Diseño de un modelo de asociación

Los modelos de asociación se refieren a diferentes enfoques, estructuras o acuerdos mediante los cuales las personas, las empresas o las organizaciones colaboran y se asocian con el fin de alcanzar objetivos comunes y aprovechar oportunidades específicas. A continuación, se describen algunos modelos de asociación comunes:

1. **Asociación estratégica:** Dos o más empresas se asocian con el propósito de aprovechar sinergias, compartir recursos o competencias y colaborar en áreas específicas de sus operaciones. Las asociaciones estratégicas pueden abordar áreas como la innovación, el desarrollo de productos o la expansión a nuevos mercados.
2. **Asociación público-privada (APP):** En este modelo, el sector público y el sector privado colaboran en proyectos de interés público. Esto puede incluir la construcción de infraestructuras, la provisión de servicios públicos o la promoción de la inversión.
3. **Alianzas en la industria:** Las empresas de una misma industria se asocian para abordar desafíos comunes, como estándares de la industria, regulaciones o problemas medioambientales. Estas alianzas a menudo se utilizan para promover la autorregulación y la colaboración en áreas de interés compartido.
4. **Fusiones y adquisiciones:** En estos casos, dos empresas se combinan (fusión) o una adquiere la otra para formar una sola entidad o para aprovechar las sinergias y las fortalezas de ambas organizaciones.
5. **Franchising:** Un modelo en el que una empresa otorga a individuos o empresas independientes (franquiciados) el derecho a operar bajo su marca y utilizar su modelo de negocio a cambio de regalías o tarifas.
6. **Asociación sin fines de lucro:** Las organizaciones sin fines de lucro a menudo se asocian con empresas, Gobiernos u otras organizaciones para

abordar problemas sociales, de salud, ambientales u otras cuestiones de interés público.

7. **Joint venture:** Dos o más empresas crean una nueva entidad legal independiente para llevar a cabo un proyecto o una actividad específica en conjunto. Las ganancias y las pérdidas se comparten según los acuerdos pactados.
8. **Asociación de propósito específico (SPV, por sus siglas en inglés):** En este modelo se crea una entidad legal temporal para un proyecto o propósito específico, y las partes involucradas contribuyen con recursos o financiamiento para lograr ese propósito. Una vez que se completa el propósito, la entidad se disuelve.
9. **Alianza de investigación y desarrollo (I+D):** Las empresas, las instituciones académicas y los centros de investigación pueden asociarse para llevar a cabo proyectos de investigación y desarrollo conjuntos, compartiendo conocimientos y recursos.
10. **Asociación de capital de riesgo:** Los inversionistas y las empresas emprendedoras pueden asociarse en empresas conjuntas para financiar nuevas empresas o proyectos con alto potencial de crecimiento.

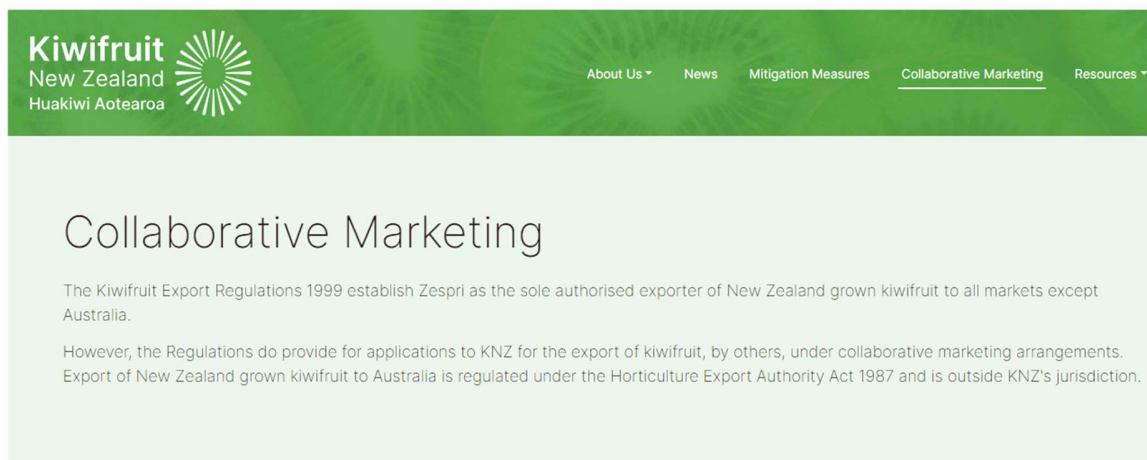
Estos son algunos de los modelos de asociación más comunes, pero existen muchos otros, y la elección del modelo adecuado depende de los objetivos y las circunstancias específicas de las partes involucradas. Cada modelo de asociación tiene sus propias ventajas y sus propios desafíos, y es importante establecer acuerdos claros y detallados para garantizar que la colaboración sea efectiva y beneficiosa para todas las partes (Puerto, 2010, p. 175).

Ahora bien, como el enfoque de este trabajo es el mercado del café, quizás la manera más fácil de recopilar todo lo mencionado anteriormente para aplicarlo al estudio de caso de esta investigación es ofrecer algunos ejemplos de economía colaborativa aplicados a productos perecederos en diferentes partes del mundo, esperando con ello que sirvan de guía para exportadores de café tostado, y

anotando que un reto adicional que ellos tienen es garantizar la calidad y la inocuidad del producto en todo el proceso de distribución al cliente, por tratarse de un producto perecedero y teniendo en cuenta que no todas las plataformas de intercambio de bienes y servicios son fácilmente replicables en el campo del café. Por ello, a continuación, se enuncian algunos casos de economía colaborativa aplicados a productos perecederos que han sido exitosos en el mundo:

1. **Organización de Productores de Kiwi de Nueva Zelanda (Kiwifruit Growers):** En Nueva Zelanda, los productores de kiwi se han unido en una red de distribución conjunta para exportar sus productos frescos. Comparten recursos de transporte, almacenamiento y logística, lo que les permite llegar a los mercados internacionales de manera más eficiente y a un menor costo (NZKGI, 2023).

ILUSTRACIÓN 22. PÁGINA PRINCIPAL DE KIWIFRUIT GROWERS



Fuente: Kiwifruit New Zealand (KNZ, 2023).

2. **Red de Distribución de Pescado:** En Noruega, los pescadores han establecido redes de distribución conjunta para el pescado fresco. Comparten instalaciones de procesamiento y logística, lo que les permite enviar pescado fresco a los mercados nacionales e internacionales de manera más rápida y eficiente. Además, tienen una asociación que garantiza los precios de los diferentes productos que venden, y una red organizada de

logística y distribución en sus puertos, que facilita las entregas de los pescadores y la calidad del producto (Norges Råfisklag, 2023)

ILUSTRACIÓN 23. PÁGINA PRINCIPAL DE NORGES RÅFISKLAG CON INFORMACIÓN CLAVE DE LA ASOCIACIÓN NORUEGA DE PESCADO CRUDO



Fuente: Norges Råfisklag (2023).

De la red de distribución de pescado de Noruega vale la pena resaltar 1) la forma de trabajo de los pescadores afiliados, que se rige por un reglamento y las circulares de precios mínimos del pescado aplicables para cada temporada, y que es publicada en el sitio web de Råfisklaget (2023) y 2) la amplia y organizada red de almacenamiento y logística del producto en casi toda la geografía, que puede ser utilizada por todos los pescadores afiliados, para obtener mejores resultados al generar capacidades de red y entradas de conocimiento de toda la cadena, lo cual ha permitido a la red en su conjunto aumentar su capacidad para ajustarse a la creciente competitividad global.

3. **Grupo Danflor - Flores de Colombia:** Este es un ejemplo que mencioné anteriormente. Un grupo de pequeños productores de flores de Colombia se reunió para crear una red de distribución conjunta. Comparten costos de transporte y logística, lo que les permite llegar a mercados internacionales de manera más competitiva (Asocolflores, 2023).

4. **AgriCoop y Nafed:** Son unas plataformas de economía colaborativa de la India, que conectan a agricultores y consumidores directamente. Los agricultores pueden ofrecer sus productos perecederos en línea y los consumidores pueden comprarles directamente a ellos. Esto elimina los intermediarios y permite a los agricultores obtener un mejor precio por sus productos (Food Grains, s. f.).

Con el fin de poner en marcha cualquiera de los modelos de economía colaborativa mencionados y considerando que uno de los factores clave a resolver hoy por los exportadores es el proceso logístico, para que sea rentable (envío de sus productos en pequeñas cantidades de café desde Colombia hasta Estados Unidos), a continuación, se enlistan algunas alternativas que pueden convertirse en una solución a las dificultades logísticas, buscando con ello que los despachos de producto cumplan tanto las expectativas de los exportadores como de sus clientes.

1. Plataformas de comercio electrónico y *marketplace*: Plataformas en línea que conectan a productores con compradores directamente, eliminando intermediarios y reduciendo costos. Aplicación al café: crear un *marketplace* específico para pequeños productores de café tostado en Medellín, donde puedan ofrecer sus productos directamente a compradores en Miami. Esto reduciría los costos de distribución y promoción (Clavijo, 2021).

2. Redes de distribución conjunta: Varios pequeños productores se unen para compartir recursos de distribución, transporte y almacenamiento. Aplicación al café: los productores de café podrían colaborar en la logística de envío y almacenamiento, aprovechando la economía de escala para reducir costos de envío y almacenamiento en Miami (Departamento de Comunicación y Marketing, 2023).

3. Cooperativas de exportación: Productores, tostadores y otros actores se asocian para formar una cooperativa que se encargue de la exportación y la distribución conjunta. Aplicación al café: los productores y tostadores de café

podrían crear una cooperativa que reúna sus recursos para negociar mejores precios de envío y distribución en el mercado de Miami (Schvartzter, 1986, p. 3).

4. Programas de certificación conjunta: Varios productores pequeños se agrupan para obtener certificaciones de calidad (por ejemplo, orgánico, comercio justo) que atraen a un segmento específico de consumidores. Aplicación al café: los productores de café podrían unirse para obtener certificaciones de calidad que les permitan acceder a mercados *premium* y obtener mejores precios por su producto (Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial, 2005, p. 4).

5. Plataformas de *crowdsourcing* para *marketing*: Colaboración entre pequeños productores para realizar campañas de *marketing* y promoción conjuntas. Aplicación al café: los productores podrían unirse para financiar campañas de *marketing* en Miami, promocionando el café colombiano de calidad y generando interés entre los consumidores (Prada, 2013).

6. Compartir conocimiento y recursos: Colaboración en la investigación y el desarrollo de nuevos productos, técnicas de producción y estrategias de mercado. Aplicación al café: los productores y tostadores podrían compartir conocimientos sobre técnicas de tostado, mezclas de café y estrategias de comercialización, lo que podría mejorar la calidad y la demanda de sus productos (Centro de Pensamiento Estratégico Internacional, 2013, p. 3).

7. Alianzas con distribuidores locales en Miami: Establecer relaciones estratégicas con distribuidores locales en Miami para facilitar la distribución y la promoción. Aplicación al café: los productores podrían asociarse con cafeterías y tiendas especializadas en Miami para asegurar una presencia local y aumentar la visibilidad y las ventas de su café.

Es importante adaptar estos modelos a las características y las necesidades específicas del sector del café y de los actores involucrados en Medellín y Miami.

Cada modelo tiene sus ventajas y desafíos, por lo que se requeriría un análisis detallado para determinar cuál sería el más adecuado en este caso.

Camino hacia la economía colaborativa

En la actualidad existe una serie de términos emergentes, para referirse a la idea de compartir, colaborar y aprovechar recursos de manera más eficiente en la economía actual. La economía colaborativa, economía de plataforma o, por su nombre en inglés, *sharing economy* se refiere a un modelo económico en el que las personas comparten recursos, bienes, servicios y habilidades a través de las plataformas digitales que hoy se encuentran en línea, así como el de conectarlas con comunidades locales (Rivera y Gordo, 2020).

Este se ha tornado en un tema de alto interés en el mundo, ya que ha acercado recursos, servicios y conocimientos a, literalmente, un clic de distancia. Este modelo se basa en la idea de aprovechar al máximo los activos existentes y fomentar la colaboración entre individuos y empresas.

Ha sido evidente, además, el auge que han tenido múltiples aplicativos móviles o *startups* a la hora de acercar servicios o productos al día a día de la gente del común. Parece entonces imposible pensar ahora en el futuro sin esta nueva dinámica. Frente a este fenómeno de la economía colaborativa, han comenzado a surgir algunos estudios que han permitido encontrar un panorama en ese paradigma económico entre el capitalismo tradicional y ese nuevo sistema que nos permite pensar en un entorno socioeconómico donde las personas puedan compartir todo tipo de activos.

Si se piensa en algún caso exitoso de este modelo de la economía colaborativa, inmediatamente podemos trasladarnos al caso de las plataformas en línea, entendiendo que la economía colaborativa a menudo se beneficia de estas herramientas, que conectan a personas que tienen algo que ofrecer con aquellas que lo necesitan.

Estas plataformas actúan como intermediarios y proporcionan un ambiente donde las transacciones pueden tener lugar de manera segura y eficiente. Ejemplos

populares de plataformas de economía colaborativa incluyen Airbnb, Uber, Lyft, TaskRabbit y muchas más, tal como lo describe Arun Sundararajan, en su libro *The sharing economy: the end of employment and the rise of crowd-based capitalism*.

Sin embargo, existe un sinnúmero de casos de éxito que nos permite ampliar la visión de los negocios y, de forma aún más importante, dar nuevas oportunidades a las personas para compartir recursos, servicios y habilidades.

Volviendo al caso de Uber, Cheng menciona la importancia del giro comparativo en términos de valoración de esta empresa del grupo de economías colaborativas en relación con un gigante de la aviación, como modelo de empresa tradicional:

Uber, empresa que a través de su aplicación conecta a socios conductores con usuarios que desean un conductor privado, con tan solo 5 años de antigüedad opera en más de 250 ciudades de todo el mundo y posee un valor de 41.200 millones de dólares en 2015, cifra que supera la capitalización de mercado de empresas como Delta Air Lines, American Airlines y United Continental. En 2014 se estimó que los 5 sectores clave de la economía de intercambio (viajar, compartir coche, finanzas, dotación de personal, música y *video streaming*) generaban alrededor de 15.000 millones de dólares en ingresos, sin embargo, para 2025 se calcula que se podrían alcanzar los 335.000 millones de dólares (PwC, 2015²). Estos datos vendrían a demostrar el potencial de crecimiento de la denominada economía colaborativa o *sharing economy*, estrechamente relacionada con la voluntad de encontrar una mejor distribución del valor en la cadena de suministro, la reducción de los impactos ecológicos, el avance tecnológico e internet y, en última instancia, con el cambio de actitud de los usuarios hacia la propiedad y la necesidad de conexión social. (Cheng, 2016, p. 67)

A continuación, se enlistan las que a nuestro juicio juegan hoy un papel destacado y exitoso en la economía colaborativa:

² Ver <https://www.pwc.com/us/en>.

1. **Airbnb:** Plataforma que permite a las personas alquilar sus propias viviendas o habitaciones a viajeros. Ha revolucionado la industria de la hospitalidad al permitir a los anfitriones ganar dinero compartiendo sus espacios y a los viajeros encontrar alojamiento único y económico en todo el mundo (Airbnb, 2023).
2. **Uber:** Estos aplicativos de transporte compartido han cambiado la forma en que las personas se mueven por las ciudades. Conectan a conductores privados con pasajeros que necesitan un viaje y proporcionan una alternativa a los servicios de taxi tradicionales (Uber, 2023).
3. **TaskRabbit:** TaskRabbit es una plataforma que permite a las personas contratar a otros para realizar tareas y proyectos en su nombre, desde tareas domésticas hasta trabajos de reparación y entrega. Facilita la colaboración en proyectos y la ayuda mutua (TaskRabbit, 2023).
4. **BlaBlaCar:** Plataforma de viajes compartidos que permite a las personas compartir coches para viajar entre ciudades y países. Ayuda a reducir los costos de viaje y la huella de carbono (BlaBlaCar, 2023).
5. **Rappi:** Empresa de tecnología comprometida con impulsar el crecimiento en América Latina, acelerando la adopción del comercio electrónico. En esencia, su dinámica es la del transporte, como conexión entre un cliente que solicita la recogida de un producto y un negocio que necesita entregarlo. (Rappi, 2023)
6. **Waze:** Es una aplicación de navegación social que permite a los conductores compartir información en tiempo real sobre el tráfico y las condiciones de la carretera. Los usuarios colaboran para proporcionar datos del tráfico precisos (Waze, 2023).

7. **Robinhood:** Plataforma de *trading* y corretaje en línea que se ha vuelto popular por su enfoque en la accesibilidad y la simplicidad en la inversión y el *trading* de acciones y otros activos financieros (Robinhood, 2023).

Estos son algunos ejemplos de empresas exitosas en la economía colaborativa; la lista podría ser más amplia, ya que cada día se están acortando las brechas entre las necesidades y las oportunidades a través de mecanismos digitales que pueden resolverlos. Cada una de estas aplicaciones tiene un impacto significativo en las respectivas industrias, nuevamente apoyándose en la idea de compartir, colaborar y crear soluciones más eficientes y asequibles.

Ahora bien, puede surgir una pregunta: ¿cómo estar seguros de hacia dónde puede inclinarse el péndulo del futuro en términos de adaptabilidad de los negocios a través de este modelo de la economía colaborativa? Si precisamente la volatilidad de la economía internacional cada vez parece ser más incierta. Solo basta con revisar un poco el análisis de numerosos casos que cada vez que surgen nos permiten entender que la tendencia va hacia el cierre de una brecha, que en otro momento de la historia parecía imposible de cerrar, y que solo las grandes industrias podían resolver mediante su capacidad de negociación. Como en el caso del negocio de la logística, en el que unas cuantas empresas tienen la capacidad de dominar los precios que definen el mercado.

En los últimos años, se han creado empresas con nuevos modelos de negocio relacionados con la economía de consumo colaborativo, donde se ofrecen y comparten recursos infrautilizados con el propósito de racionalizar la dinámica moderna de consumo.

A continuación, se exponen algunos aspectos clave para resaltar en la economía colaborativa, que pueden ser relevantes, desde la experiencia propia de haber realizado ejercicios de exportación y por los comentarios de aquellos que, como nosotros, en algún momento se dieron a la tarea de hacerlo y encontraron un sinnúmero de dificultades. Hoy vemos estos aspectos como posibles

recomendaciones para aquellos que, mediante los mecanismos de la economía colaborativa, buscan posibilidades de exportación. (EUROPA PRESS, 2015)

Aspectos claves a considerar en la aplicación de modelos de negocio en economías colaborativas

La implementación de modelos de negocio en economías colaborativas puede representar una serie de retos y dificultades. Aquí se presentan algunos de los desafíos más comunes que pueden surgir y que el exportador, en el momento de evaluar el modelo de economía colaborativa, deberá tener presente, so pena de incurrir en omisiones que le generen sanciones o pérdidas de clientes, mercado, financieras u operativas:

- 1. Selección de la plataforma en línea** que más se ajuste a la necesidad y la expectativa del exportador.
- 2. Regulación y cumplimiento normativo:** Las regulaciones y leyes pueden variar significativamente según la ubicación geográfica y el tipo de servicio o bien ofrecido en la economía colaborativa. Cumplir con las regulaciones locales y estatales puede ser complicado y costoso (ESRI, 2023).
- 3. Competencia y saturación del mercado:** En algunas industrias de la economía colaborativa, como el transporte compartido y el alquiler de propiedades, puede haber una saturación de proveedores en ciertas áreas geográficas, lo que puede dificultar la obtención de clientes y competir de manera efectiva (Lluch, 2021).
- 4. Calidad y seguridad:** Mantener la calidad y la seguridad de los servicios o bienes ofrecidos puede ser un desafío. Los modelos de negocio de la economía colaborativa a menudo confían en la revisión de pares y en la confianza de los usuarios, lo que puede llevar a problemas de calidad y seguridad (Lluch, 2021).
- 5. Confianza y reputación:** La confianza es fundamental en la economía colaborativa. Un mal servicio o una experiencia negativa pueden dañar la

reputación de un proveedor o de la plataforma en sí, lo que puede ser difícil de recuperar (Lluch, 2021).

- 6. Gestión de la oferta y la demanda:** Equilibrar la oferta y la demanda puede ser complicado. En ciertos momentos, puede haber una sobreoferta de proveedores o una demanda insuficiente, lo que afecta los ingresos y la satisfacción de los usuarios.

ILUSTRACIÓN 24. MODELO DE SELECCIÓN DE MERCADOS DE EXPORTACIÓN PARA EL SECTOR DE LOS SERVICIOS



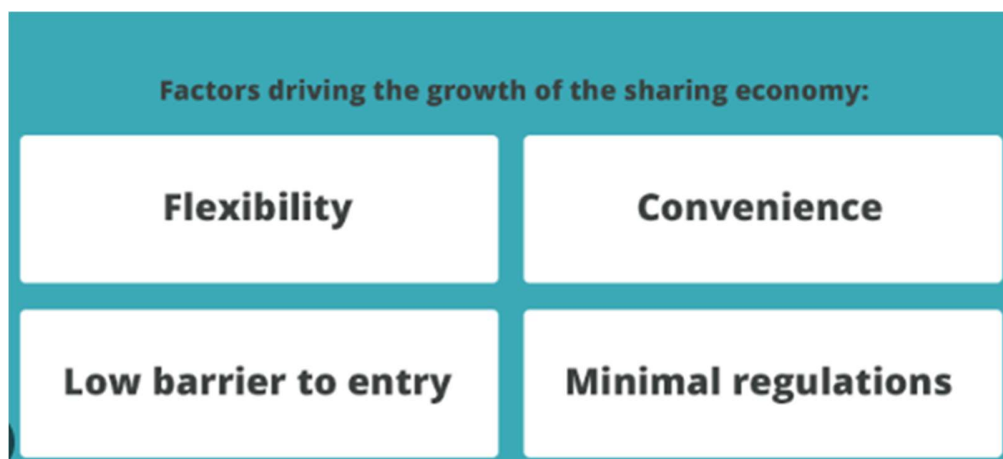
Fuente: Procolombia (2021).

- 7. Protección de datos y privacidad:** La recopilación y el manejo de datos personales y financieros de los usuarios deben ser seguros y cumplir con las regulaciones de privacidad, lo que puede ser un desafío técnico y legal.
- 8. Desigualdad y acceso:** La economía colaborativa puede crear o exacerbar desigualdades económicas y de acceso, ya que no todos tienen igualdad de oportunidades para participar o beneficiarse de estos modelos (Lluch, 2021).

9. Implicaciones fiscales: La tributación en la economía colaborativa puede ser complicada, puesto que los ingresos y las ganancias pueden no estar sujetos a las mismas reglas fiscales que las empresas tradicionales (Rasteletti, 2017).

Superar estos retos y dificultades requerirá la colaboración entre plataformas, reguladores, usuarios y otras partes interesadas. Además, la adaptación y la innovación constantes son clave para el éxito a largo plazo en la economía colaborativa, resaltando que existen 4 premisas claves en este tipo de modelos para que sean exitosos y duraderos en el tiempo: flexibilidad, conveniencia, bajas barreras de entrada y requisitos regulatorios mínimos (Durio, 2017).

ILUSTRACIÓN 25. FACTORES DE CRECIMIENTO DE LA ECONOMÍA COLABORATIVA



Fuente: Durio (2017).

Con la intención de aplicar un modelo de economía colaborativa, al tiempo que se aprovechan las plataformas electrónicas, se hicieron indagaciones sobre herramientas que hoy aprovechan redes logísticas de distribución y de la internet para rentabilizar la venta de bienes. De esas indagaciones, surge la alternativa del *Fulfillment*, que se describe a continuación, como guía para hacer una exportación aprovechando las bondades de las plataformas electrónicas y para que pueda ser

un mecanismo para facilitar y buscar rentabilizar la exportación de café tostado en pequeñas cantidades desde Colombia hasta Estados Unidos:

El concepto de *fulfillment* generalmente se refiere a la gestión de pedidos y el cumplimiento de los mismos en el contexto del comercio electrónico y las operaciones comerciales en línea. Se trata de un proceso clave para asegurarse de que los productos sean entregados a los clientes de manera eficiente y precisa (Angulo, 2021).

A continuación, se explica con más detalle lo que se expone en el texto de Juan Angulo: *¿Qué es un fulfillment center y por qué son importantes para el e-commerce?*

Proceso de *fulfillment*:

1. **Recepción de pedidos:** El proceso comienza cuando un cliente realiza un pedido en línea a través de un sitio web o una plataforma de comercio electrónico. La información del pedido, como los productos, la dirección de envío y los detalles del cliente, se captura en el sistema de gestión de pedidos.
2. **Procesamiento del pedido:** Una vez que se recibe el pedido, se inicia el procesamiento. Esto incluye la verificación de la disponibilidad de los productos en el inventario, la facturación y la preparación de los productos para su envío.
3. **Selección del modelo de despacho del pedido al centro de distribución:** Se encontró un modelo validado exitosamente y es el caso de Amazon, que ofrece a sus proveedores alternativas de entrega con dos modelos: Logística Amazon FBA y Envío Directo, que fácilmente podrían ser utilizados por los exportadores. No obstante, es preciso decir que solo el uso de los modelos logísticos de Amazon no sería suficiente para garantizar que una exportación de café tostado en pequeñas cantidades resulte exitosa y rentable.

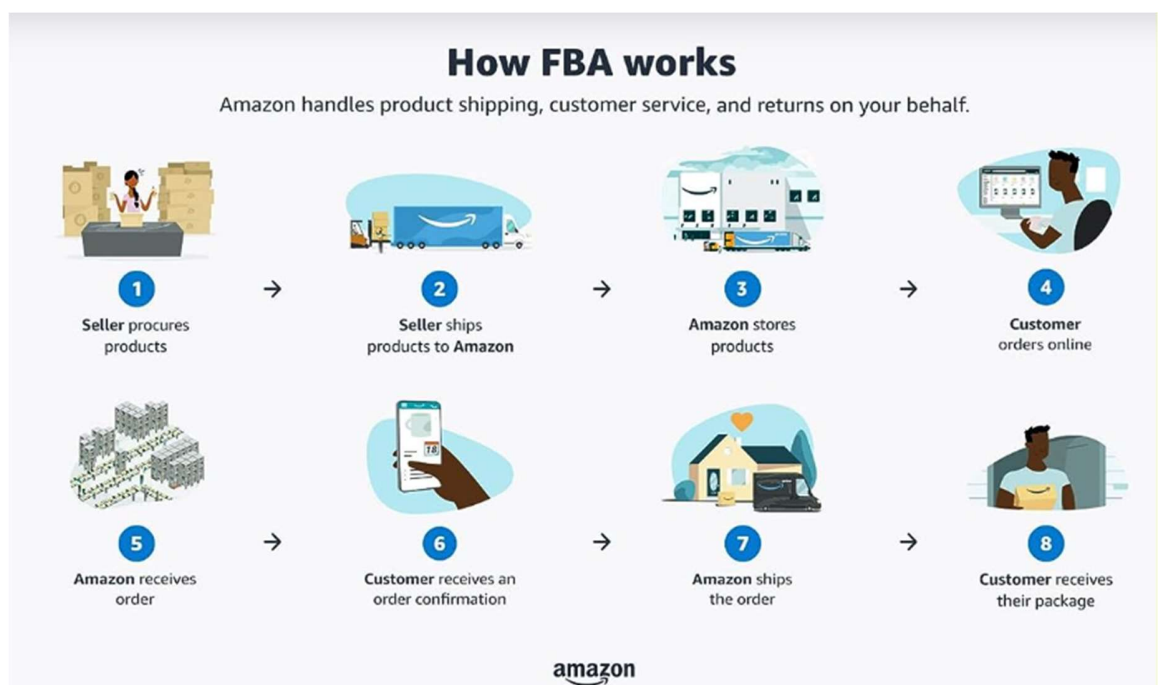
A continuación, se describe cómo funciona cada modelo:

Modelo Logística Amazon FBA: Los clientes de comercio electrónico esperan una entrega fiable y plazos de envío rápidos. Muchos negocios de venta minorista por internet usan la logística de Amazon para ofrecer envíos de Amazon Prime y cumplir con las expectativas de los clientes.

La logística de Amazon puede ser la opción de gestión logística adecuada si:

- Se busca una forma de ahorrar tiempo y hacer crecer el negocio.
- Se necesita una solución completa para el almacenamiento de inventario, el envío y las devoluciones.
- Se quiere atraer a clientes con envío rápido y gratis.

ILUSTRACIÓN 26. ¿CÓMO FUNCIONA FBA DE AMAZON?



Fuente: Amazon.com (2023).

Modelo de envío directo: El envío directo implica la subcontratación de la totalidad o la mayor parte del proceso de la cadena de suministro, desde la obtención o la producción del producto, hasta la entrega y las devoluciones. Se puede usar el envío directo para trabajar con un fabricante o un tercero para que envíe los pedidos directamente a los clientes.

Esta opción atrae a algunos vendedores, ya que puede reducir los gastos generales. El vendedor se encarga del *marketing* de los productos y otras operaciones empresariales, mientras que el servicio de logística de Amazon gestiona los bienes físicos, incluido el proceso de gestión logística:

ILUSTRACIÓN 27. ¿CÓMO FUNCIONA DROPSHIPPING DE AMAZON?



Fuente: Amazon.com (2023).

4. **Almacenamiento y picking:** Los productos se almacenan en un almacén o centro de distribución. Cuando se recibe un pedido, los trabajadores del almacén seleccionan (*picking*) los productos del inventario para su envío.
5. **Embalaje:** Los productos seleccionados se empaquetan de manera segura en cajas u otros envases adecuados. El embalaje puede variar según el tipo de producto y la empresa.
6. **Etiquetado y envío:** Las cajas se etiquetan con la dirección de envío del cliente y se preparan para el envío. Se elige el servicio de mensajería adecuado (por ejemplo, servicios de paquetería, transportistas, etc.) para entregar los productos al cliente.
7. **Entrega y seguimiento:** Los productos se entregan al cliente, y a menudo se proporciona un número de seguimiento para que el cliente pueda rastrear su pedido en tiempo real.

Importancia del *fulfillment*:

- El cumplimiento adecuado es esencial para la satisfacción del cliente. Los retrasos en la entrega o los errores en los pedidos pueden tener un impacto negativo en la reputación de una empresa.
- La gestión eficiente del inventario y el proceso de pedidos pueden ayudar a reducir los costos y mejorar la rentabilidad.
- Un proceso de cumplimiento eficiente permite a las empresas cumplir con las expectativas de los clientes y competir en un mercado en línea altamente competitivo.
- El seguimiento de pedidos y la comunicación con los clientes durante todo el proceso son aspectos clave del cumplimiento, que ayudan a generar confianza y fidelidad por parte del cliente.

El cumplimiento es un componente crítico de la cadena de suministro y logística, y las empresas utilizan diversas estrategias y tecnologías para optimizar este proceso y brindar un servicio eficiente y confiable a sus clientes (Angulo, 2021).

TABLA 12. COSTOS ASOCIADOS AL PROCESO DE *FULFILLMENT* PARA ENVÍOS A ESTADOS UNIDOS

Concepto	Valor estimado en USD
Material de empaque	USD \$1,80
Despacho nacional económico (Máx. 2 lb)	USD \$9,50
Operación <i>fulfillment</i> (<i>unit</i>)	USD \$1

Fuente: Elaboración propia a partir de datos suministrados por una empresa de asesoría en exportación nacional.

Modelo sugerido de asociación entre pymes que permite rentabilizar la exportación de pequeñas cantidades de café tostado desde el Suroeste Antioqueño con destino a Estados Unidos

Los ejemplos referenciados sobre economía colaborativa aplicados a productos perecederos en diferentes partes del mundo demuestran cómo la colaboración y el uso compartido de recursos pueden ser beneficiosos en los diferentes eslabones de la cadena de logística y la distribución.

De ellos, el modelo de asociación sugerido para tomar ideas y estrategias, y aplicar en el sector del café tostado para pequeños productores y exportadores en Colombia, con el fin de rentabilizar la exportación de pequeñas cantidades de café desde el Suroeste Antioqueño con destino a Estados Unidos, sería un ejercicio comparativo, el de la Organización de Productores de Kiwi de Nueva Zelanda (NZKGI, 2023). Lo anterior, porque es un modelo exitoso validado en un producto perecedero (al igual que el café), y su forma de operación se rige por reglamentos y acuerdos entre los miembros que buscan facilitar la venta de productos, compartiendo recursos de transporte, almacenamiento y logística, lo que les permite llegar a los mercados internacionales de manera más eficiente y a un menor costo, y así garantizar los ingresos de los productores, contribuyendo a la creación de valor

sostenible y rentable en la industria de kiwis en Nueva Zelanda y en otros territorios donde también tienen presencia, como Australia.

Ahora bien, la propuesta es customizar la forma de operación de ese modelo usando el proceso de *fulfillment* para aprovechar las plataformas electrónicas.

¿Pero qué ha hecho que la Organización de Productores de Kiwi de Nueva Zelanda, conocida como Kiwifruit Growers, sea un modelo exitoso para replicar y digno de imitar? La información publicada en Kiwifruit New Zealand (KNZ, 2023) describe de manera clara y detallada la forma de asociación de la cooperativa, la cual agrupa a productores de kiwi en Nueva Zelanda desde 1999. Su función principal es coordinar la producción y la distribución de kiwis en el país, así como en los mercados internacionales, garantizando la productividad, el precio de las diferentes variedades en los mercados donde se comercializa la fruta, y los asuntos relacionados con el proceso de la cadena de suministro, las decisiones estratégicas y las tácticas relativas a los sistemas de calidad, gestión de contratos de fruta, entre otros.

A continuación, se explica cómo funciona la organización:

- **Coordinación de la producción:** Los productores de kiwi en Nueva Zelanda se unen a la cooperativa y comparten información sobre sus cosechas, incluyendo la cantidad y la calidad de los kiwis producidos. Esto da pie a una planificación más efectiva de la producción. Para ello, existe un proceso de admisión para los interesados en hacer parte del modelo de economía colaborativa o *collaborative marketing* (KNZ, 2023).
- **Recursos compartidos:** Kiwifruit Growers puede proporcionar recursos compartidos, como instalaciones de almacenamiento y procesamiento, para los productores miembros. Esto ayuda a reducir los costos y a mejorar la eficiencia en la preparación de los kiwis para su distribución.

- **Logística y distribución:** La cooperativa se encarga de la logística y la distribución de los kiwis. Esto incluye el transporte de los productos a los mercados nacionales e internacionales de manera eficiente y asequible, así como la negociación de contratos comerciales para toda la industria, relacionados con las actividades de la cadena de suministro (como el contrato de suministro, las etiquetas de frutas, las tarjetas de paletas, las tarifas de laboratorio independiente, el contrato de envío y el acuerdo de servicios portuarios).
- **Mercados internacionales:** Kiwifruit Growers juega un papel importante en la exportación de kiwis neozelandeses en el ámbito internacional. La cooperativa puede negociar acuerdos y contratos con importadores y distribuidores en otros países, y entre sus clientes tienen grandes tiendas, supermercados e hipermercados en Europa, Asia, América y África.
- **Control de calidad:** La cooperativa también se asegura de que los kiwis cumplan con los estándares de calidad y seguridad alimentaria necesarios para su comercialización, tanto en el mercado nacional como en el internacional. Por eso es vigilante de las decisiones tácticas relativas a los sistemas de calidad y de gestión de la disciplina de los productores individuales y colectivos con respecto a las responsabilidades para con la cooperativa.
- **Pricing:** El objetivo interno es estar al menos entre un 20 % y un 40 % por encima del competidor de kiwi más cercano, generando mayores retornos para los productores.

Así mismo, entre los lineamientos de economía colaborativa establecidos por la Alta Dirección de Kiwifruit Growers, se tiene “el reglamento que define un acuerdo de comercialización colaborativa” como “mediante el cual una persona puede exportar kiwis cultivados en Nueva Zelanda en colaboración con Zespri Group Limited”. El *marketing* colaborativo tiene “el propósito de aumentar la riqueza general de los productores de kiwi de Nueva Zelanda” (KNZ, 2023); dentro de este reglamento,

cada temporada, la organización entrega una guía detallada para los productores, en la cual describe:

1. Qué es la economía colaborativa para la organización.
2. Quiénes pueden aplicar y cómo es el proceso de admisión y aceptación por parte de la organización.
3. Requisitos para cumplir por cada productor.
4. *Fees* y condiciones financieras a considerar por volumen de producción; para este numeral, también entrega una calculadora de tarifas, para que, en función de la variedad y el volumen de producción estimado por cada productor, se puedan autogestionar las ganancias en un periodo específico.
5. Información general.

A continuación, se muestra el resumen de la guía de economía colaborativa publicada por NZKGI (2023), vigente a partir del 30 de septiembre del 2023:

ILUSTRACIÓN 28. GUÍA DE ECONOMÍA COLABORATIVA



COLLABORATIVE MARKETING APPLICATION GUIDELINES July 2023

- To export New Zealand grown kiwifruit (which includes kiwiberry), other than for consumption in Australia, you will need to have approval from Kiwifruit New Zealand (KNZ) for a collaborative marketing arrangement.
- This guide details what a collaborative marketing arrangement is, how to make an application, and the assessment process. It also details the application timetable and applicable fees. Multi-year arrangements are subject to an annual review.
- All collaborative marketing applications and multi-year review reports must be received by KNZ no later than **30 September each year**.
- Collaborative marketing applications and reports should be emailed to admin@knz.co.nz or posted to PO Box 4683, Mt Maunganui South 3149.
- The full regulatory text detailing the legislative framework for collaborative marketing can be read in Part 4 of the Kiwifruit Export Regulations 1999 ('Regulations').
- If you have additional questions on collaborative marketing, please contact KNZ on admin@knz.co.nz or 07 572 3685.

Así mismo, en la página oficial de Kiwifruit New Zealand se encuentra la información completa para acceder a la organización, teniendo en cuenta que, entre las normas de esta, se aclara que no hay restricción para el acceso a pequeños productores; la única condición es cumplir con los estándares de calidad y el plan de negocios exigidos en el momento de la admisión:

ILUSTRACIÓN 29. GUÍA PARA LA ECONOMÍA COLABORATIVA DE KIWIFRUIT NEW ZEALAND



A Collaborative marketing arrangement is defined by the Regulations as "an arrangement by which a person may export New Zealand grown kiwifruit in collaboration with Zespri Group Limited." Collaborative marketing has "the purpose of increasing the overall wealth of New Zealand kiwifruit producers.

Any person interested in entering into a collaborative marketing arrangement to export kiwifruit or kiwiberry, in collaboration with Zespri must apply to and obtain the approval of KNZ. It is strongly recommended to read through the guidelines document to begin with.

Application guidelines and forms can be downloaded by clicking the relevant button below.

[CM Guidelines 2024-25 season >](#)

[Fruit Return Proposal - Kiwifruit >](#)

[Fruit Return Proposal - Kiwiberry >](#)

[CM Fee Calculator >](#)

A continuación se propone un paso a paso para implementar el proceso de *fulfillment*, aplicado al modelo de asociación de la Organización de Productores de Kiwi de Nueva Zelanda, con el fin de que pueda ser replicado como modelo de asociación para las exportaciones de café tostado en pequeñas cantidades desde Colombia hasta Estados Unidos, para hacer más eficiente y menos costoso el proceso de exportación, y que así dichas exportaciones sean rentables:**Paso 1: Establecer una asociación de productores y comercializadores interesados en exportar café tostado desde el Suroeste Antioqueño hasta Estados Unidos**

1.1. Reunir a un grupo de pequeños productores y comercializadores de café tostado del Suroeste Antioqueño interesados en exportar a Estados Unidos.

1.2. Acordar un mecanismo de asociación que permita compartir recursos y costos, similar al modelo de Kiwifruit Growers en Nueva Zelanda.

1.3. Definir los roles y las responsabilidades de los miembros de la asociación, incluyendo la producción, el procesamiento y la logística, así como controles de calidad y de consolidación del producto.

Paso 2: Establecer un acuerdo con una empresa logística en Colombia

2.1. Contactar a una empresa logística (que en adelante se denominará aliado logístico), que tenga la experiencia en *fulfillment*, para establecer una colaboración estratégica.

2.2. Negociar un acuerdo que permita a la asociación de productores de café aprovechar los servicios de *fulfillment* de dicha empresa logística.

2.3. Asegurar que el acuerdo incluya tarifas preferenciales y descuentos para la asociación.

Paso 3: Procesamiento y almacenamiento eficiente

3.1. Centralizar el procesamiento y el almacenamiento de café tostado en una ubicación estratégica para todos los participantes.

3.2. Utilizar las instalaciones de almacenamiento del aliado logístico, si es posible aprovechando su experiencia y su capacidad logística.

3.3. Implementar buenas prácticas de almacenamiento y empaque para garantizar la calidad del café, entendiendo que es un factor clave para mantener las condiciones organolépticas del producto.

Paso 4: Logística y exportación

4.1. El aliado logístico seleccionado se encarga de la logística, incluyendo la consolidación de envíos y la gestión de la cadena de suministro.

4.2. Utiliza las redes de distribución conjunta del aliado logístico para optimizar el transporte de café a los puertos o aeropuertos de exportación.

Paso 5: Exportación a Estados Unidos

5.1. El aliado logístico seleccionado se encarga de la exportación y el despacho de aduanas, aprovechando su experiencia en logística internacional.

Paso 6: Análisis de costos y margen de beneficio

6.1. Llevar un registro detallado de los costos involucrados en todo el proceso, desde la producción hasta la exportación.

6.2. Comparar los costos totales de exportación con el modelo de asociación y *fulfillment* versus los costos de exportación tradicionales.

6.3. Calcular el margen de beneficio resultante y compararlo con los márgenes históricos de exportación.

Paso 7: Evaluación de rentabilidad

7.1. Evaluar la rentabilidad del nuevo modelo financiero, teniendo en cuenta los ahorros de costos y el margen de beneficio mejorado.

7.2. Considerar factores como el volumen de exportación, el precio de venta, los acuerdos con la empresa de logística y la calidad del café, debido a lo relevantes que son estos para la mejora en márgenes.

Paso 8: Ajustes y mejoras continuas

8.1. Realizar ajustes y mejoras en el proceso en función de los resultados obtenidos.

8.2. Buscar oportunidades para aumentar la eficiencia y reducir costos adicionales.

Lo mencionado anteriormente constituye un enfoque colaborativo que combina la asociación de productores y comercializadores y los servicios logísticos de una empresa experta en el proceso logístico nacional e internacional, que puede mejorar significativamente la rentabilidad de las exportaciones de café tostado en pequeñas cantidades desde Colombia hasta Estados Unidos. Es importante recordar que la magnitud de la mejora dependerá de factores específicos, como la escala de producción, los acuerdos con el aliado logístico y la eficiencia en la gestión de la cadena de suministro.

A continuación, se ilustra qué tanto pueden incidir los factores específicos asociados a la exportación de café tostado bajo dos escenarios: 1) exportación tradicional y 2) exportación bajo modelo de asociación y *fulfillment*.

Escenario A: Exportación tradicional (sin modelo de asociación ni *fulfillment*):

- Costo de transporte y logística desde Colombia hasta Estados Unidos de los kilos exportados de café.
- Tarifas de exportación y despacho de aduanas.

- Otros costos asociados con la exportación, como tarifas de intermediarios, almacenamiento y manipulación.

Escenario B: Exportación bajo el modelo de asociación y *fulfillment*:

- Costo de transporte y logística desde Colombia hasta un punto de consolidación.
- Tarifas del aliado logístico por los servicios de consolidación, logística y exportación.
- Tarifas preferenciales acordadas con el aliado logístico debido a la colaboración estratégica.
- Costos compartidos por la asociación, incluyendo el procesamiento y el almacenamiento.

El ahorro potencial en costos se encuentra en la eficiencia del proceso de exportación y la reducción de intermediarios, que es una característica clave del modelo de asociación y *fulfillment*. En este escenario, el proceso se simplifica y los costos se optimizan gracias a la consolidación de envíos y los acuerdos preferenciales con el aliado logístico.

Debido a que los costos específicos varían según las circunstancias y las tarifas acordadas con el aliado logístico, es esencial trabajar con cifras reales y datos específicos para calcular los ahorros precisos.

Por lo tanto, en el siguiente capítulo se presenta un análisis financiero con el cual se busca ilustrar los beneficios de hacer una exportación bajo el modelo de economía colaborativa, utilizando el *fulfillment*, teniendo en cuenta que dichos valores son de referencia y considerando que el ahorro de costos puede depender del volumen total de café exportado y de la calidad de la gestión de la cadena de suministro, y por ende, el éxito de aplicación del mismo frente a un modelo tradicional de exportación.

Evaluación financiera

Se realizó un comparativo de análisis financiero para obtener la rentabilidad por libra de café tostado exportado, evaluando el proceso de exportación actual (tanto marítimo como aéreo) versus el modelo sugerido de exportación a través de una plataforma de *e-commerce*; en este caso, se contrastó el resultado considerando el modelo de exportación de logística de Amazon.com Services LLC (2023).

Para el ejercicio, dentro de la evaluación de exportación por el modelo tradicional (es decir, haciendo envíos desde Colombia hacia Estados Unidos) se contemplaron variables relevantes que intervienen en el proceso, tales como costos logísticos, trámites aduaneros, fletes, seguros y otros costos asociados a la exportación; mientras que en el modelo sugerido de economía colaborativa, se consultaron los datos asociados a costos de envío internacionales desde Colombia en Amazon.com Services LLC (2023), como referencia para hacer el comparativo, teniendo en cuenta que el servicio logístico y el servicio al cliente a través de una plataforma de comercio electrónico tienen un alcance mayor que el de un despacho *per se* del producto, puesto que involucran beneficios adicionales, como control de inventario y abastecimiento, alistamiento y gestión de entrega a clientes, gestión de devoluciones, y garantías y servicio al cliente; factores todos supremamente relevantes de cara al posicionamiento de marca y a la permanencia en un mercado tan competitivo y diverso como el de Estados Unidos.

El fin último de este análisis era determinar los costos totales por libra exportada, para calcular de esa manera la rentabilidad esperada tanto del modelo actual como de un nuevo modelo de asociación sugerido, como el de la economía colaborativa o *sharing economy*, buscando incorporar posibles beneficios generados por la economía de escalas, así como otros aspectos cualitativos que ayuden a demostrar la viabilidad económica y la proyección de rentabilidad del modelo de asociación propuesto.

A continuación, se muestran los resultados obtenidos del comparativo antes mencionado. No obstante, la ficha técnica del análisis financiero, así como los resultados, se encuentran en los anexos 1 y 2 de este trabajo.

TABLA 13. COSTOS DE EXPORTACIÓN TRADICIONAL MARÍTIMA

INFORMACIÓN DE LA EXPORTACIÓN	
Producto	Café tostado
Partida arancelaria	090121
CIUU	1062 Descafeinado, tostion y molienda del café
PUERTO DE EMBARQUE / PAIS DE	Cartagena
PUERTO DE LLEGADA / PAIS	New York
DESPACHO	MARÍTIMO
DETALLE DE OFERTA	Cotización
FECHA DE ANÁLISIS	29/09/2023
TRM proyectada cierre 2023	4.350,00
CANTIDAD DESPACHADA (LB)	90

COSTOS DE EXPORTACIÓN TRADICIONAL: MARÍTIMA			
<i>Item</i>	<i>Descripción</i>	<i>Costo Total COP</i>	<i>Costo total USD</i>
<u>1.</u>	VALOR EXW	2.417.820	USD 555,82
<u>2.</u>	VALOR FAS	3.833.219	USD 881,20
<u>3.</u>	VALOR FOB	3.833.219	USD 881,20
<u>4.</u>	VALOR CFR	3.833.219	USD 881,20
<u>5.</u>	VALOR CIF	3.920.219	USD 901,20
<u>6.</u>	COSTO UNITARIO X LB TOTAL (PRODUCTO + ENVÍO)	39.551	USD 9,09
<u>7.</u>	COSTO UNITARIO X LB TOTAL (ENVÍO)	15.158	USD 3,48

Fuente: Elaboración propia con cálculos referenciados en Magnum Logistics.

En este análisis se consideró una exportación por modelo tradicional, utilizando el transporte marítimo, tomando como origen del despacho el puerto de Cartagena (Colombia) y con destino a un puerto en New York (Estados Unidos).

Los siguientes son aspectos a destacar de este despacho:

1. Despacho por: 90 lb de café tostado
2. TRM de cotización: \$4.350

3. Costo unitario/lb de exportación: (valor FOB + costo envío): USD9,09/lb

4. Costo unitario de envío/lb: USD3.48/lb

TABLA 14. COSTOS DE EXPORTACIÓN TRADICIONAL AÉREA

INFORMACIÓN DE LA EXPORTACIÓN	
Producto	Café tostado
Partida arancelaria	090121
CIUU	1062 Descafeinado, tostion y molienda del café
PUERTO DE EMBARQUE / PAIS	Rionegro
PUERTO DE LLEGADA / PAIS	New York
DESPACHO	AÉREO
DETALLE DE OFERTA	Cotización
FECHA DE ANÁLISIS	29/09/2023
TRM proyectada cierre 2023	4.350,00
CANTIDAD DESPACHADA (LB)	90

COSTOS DE EXPORTACIÓN TRADICIONAL: AÉREA			
<i>Item</i>	<i>Descripción</i>	<i>Costo Total COP</i>	<i>Costo total USD</i>
<u>1.</u>	<u>VALOR EXW</u>	2.417.820	<u>USD 555,82</u>
<u>2.</u>	<u>VALOR FCA</u>	3.635.820	<u>USD 835,82</u>
<u>3.</u>	<u>VALOR CPT</u>	4.940.820	<u>USD 1.135,82</u>
<u>4</u>	<u>VALOR CIP</u>	4.966.920	<u>USD 1.141,82</u>
<u>5</u>	<u>VALOR DDP</u>	5.488.920	<u>USD 1.261,82</u>
<u>6</u>	<u>COSTO UNITARIO X LB TOTAL (PRODUCTO + ENVÍO)</u>	55.377	<u>USD 12,73</u>
<u>7</u>	<u>COSTO UNITARIO X LB TOTAL (ENVÍO)</u>	30.984	<u>USD 7,12</u>

Fuente: Elaboración propia con cálculos referenciados en Magnum Logistics.

En este análisis se consideró una exportación mediante el modelo tradicional, utilizando el transporte aéreo, tomando como origen del despacho el aeropuerto de Rionegro (Colombia) y como destino un aeropuerto en New York (Estados Unidos).

Como aspectos a destacar de este despacho se encuentran los siguientes:

1. Despacho por: 90 lb de café tostado
2. TRM de cotización: \$4.350
3. Costo unitario/lb de exportación: (valor DDP + costo envío): USD12.73/lb

4. Costo unitario de envío/lb: USD7.12/lb.

ILUSTRACIÓN 30. COSTOS DE EXPORTACIÓN AÉREA CON AMAZON

[Envío y entrega](#) > [Costos y tiempos de envío](#) >

Costos de envío internacionales

El costo de envío de productos de cada categoría varía por artículo, envío y opción de envío.

Amazon trabaja en estrecha colaboración con los transportistas para ofrecerles una experiencia de envío competitiva a nuestros clientes. Los gastos de envío exactos se calculan al proceder al pago en función de la cantidad, el tipo, el peso y el volumen de todos los productos en el carrito.

El costo total del envío se calcula sumando el costo base "por envío" y el costo "por producto". El costo "por producto" depende del producto, y se calcula en función de la cantidad de productos, el peso o el volumen (denominado peso dimensional) de cada paquete. En la siguiente tabla, se muestra el costo base "por envío" utilizado como mínimo para el envío. Los costos aumentan o varían a partir del costo base en función de los productos en el carrito.

Región	Envío estándar Por envío	Envío urgente Por envío	Envío prioritario Por envío
Asia	a partir de \$5.99	a partir de \$10.99	a partir de \$13.99
Australia	a partir de \$4.99	No aplica	a partir de \$14.99
Canadá	a partir de \$6.99	No aplica	a partir de \$13.99
Caribe	a partir de \$6.99	a partir de \$13.99	a partir de \$39.99
Centroamérica	a partir de \$9.99	a partir de \$10.99	a partir de \$18.99
Chile	a partir de \$12.99	No aplica	a partir de \$22.99
China	a partir de \$8.99	No aplica	a partir de \$12.99
Colombia	a partir de \$8.99	No aplica	a partir de \$13.99

Fuente: Amazon.com Services LLC (2023).

Se consultaron en Amazon.com Services LLC (2023) los costos de los envíos internacionales estimados para el despacho de productos desde Colombia, de dicha tabla; para efectos del comparativo de costos, se tomó el costo estándar por envío de USD 8,99, valor con el cual se comparó el costo de envío vía marítima y vía aérea.

Cuando se hizo el ejercicio de evaluar los costos de envío por cada libra exportada (con las tres alternativas: envío marítimo, envío aéreo o a través de un aliado logístico, como en el caso de Amazon), el comparativo realizado arrojó resultados en los cuales el despacho marítimo tradicional es el más económico, con un costo/lb exportado aproximado de USD 3,48/lb, siendo un 51 % más barato que el despacho aéreo tradicional; en segundo lugar, en términos de costo por envío, está el despacho aéreo tradicional, con un costo/lb exportado aproximado de USD 7,12/lb; y por último, siendo un 26 % más costoso que el despacho aéreo tradicional, está el servicio de envío logístico a través de Amazon.

La siguiente tabla ilustra el comparativo:

TABLA 15. COMPARATIVO DE COSTOS DE EXPORTACIONES CON 3 ESCENARIOS

<i>Descripción</i>	<i>Marítimo</i>	<i>Aéreo</i>	<i>Amazon</i>
<i>COSTO UNITARIO X LB TOTAL (PRODUCTO + ENVÍO)</i>	<i>USD 9,09</i>	<i>USD 12,73</i>	<i>USD 14,60</i>
<i>COSTO UNITARIO X LB TOTAL (ENVÍO)</i>	<i>USD 3,48</i>	<i>USD 7,12</i>	<i>USD 8,99</i>
<i>PRECIO DE VENTA UNITARIO X LB TOTAL</i>	<i>USD 17,50</i>	<i>USD 17,50</i>	<i>USD 17,50</i>
<i>RENTABILIDAD POR VENTA UNITARIA X LB TOTAL</i>	<i>USD 8,41</i>	<i>USD 4,77</i>	<i>USD 2,90</i>
<i>MARGEN RENTABILIDAD POR VENTA UNITARIA X LB TOTAL</i>	48%	27%	17%

Fuente: Elaboración propia a partir de información recolectada para el comparativo de exportaciones con 3 escenarios.

Al respecto, es importante puntualizar que el servicio de Amazon, si bien es más costoso que los otros dos, permite al exportador encontrar un aliado que es referente mundial en temas logísticos y de envío, y que en todo caso puede tener

unos valores agregados importantes para el exportador, como facilidad de trámites logísticos y aduaneros aprovechando su experiencia en logística internacional, un despacho a través de un aliado logístico (que para el ejemplo se hizo el comparativo con Amazon, pero puede ser cualquier otra empresa con experiencia en logística internacional), la consolidación de carga, recepción y almacenamiento de la mercancía en el lugar de destino, así como el alistamiento y la entrega del producto en Estados Unidos, aspectos que hacen parte de toda la cadena de distribución y que en el caso de un despacho tradicional, sea marítimo o aéreo, no se consideran, puesto que el alcance de estos dos envíos finaliza cuando la mercancía llega a destino, y en ese sentido, el exportador necesariamente tendría que considerar cómo dar continuidad hasta entregar al cliente el producto despachado. Es así como, si bien en costos el diferencial es relevante, en todo caso, una empresa especializada en envíos internacionales entrega al exportador unos valores agregados que no se pueden desconocer y que deben hacer parte del análisis completo del exportador, puesto que, si se logra aplicar el modelo sugerido de economía colaborativa a través de un mecanismo como el *fulfillment*, se podrían generar acuerdos en aras de tener tarifas preferenciales acordadas con el aliado logístico debido a la colaboración estratégica, las cuales pueden incluir los servicios de consolidación, logística y exportación; de igual manera, entre los participantes del modelo de economía colaborativa se podrían diluir los costos, ya que son compartidos por la asociación, incluyendo el procesamiento y el almacenamiento; y ello favorecería notoriamente el costo por cantidades despachadas y garantizaría un proceso de despacho estandarizado y con tiempos de entrega que se ajusten a los requerimientos de los clientes en Estados Unidos.

Para tomar una decisión objetiva que involucra tanto aspectos cuantitativos como cualitativos, se consideraron siete factores claves y determinantes a la hora de exportar: costos de envío (prom. USD/LB), tiempo de envío de la exportación (prom. días), riesgos de pérdida/garantía, facilidad en el proceso aduanero y de exportación, logística de entrega y distribución al cliente (prom. días), servicio al cliente y gestión de devoluciones; algunos de ellos emergieron de las encuestas

realizadas y otros surgieron durante la investigación; estos factores fueron ponderados a criterio de los investigadores y se consolidaron en una Matriz de Decisión de Criterios para Exportación, en la cual se definió una escala de calificación de 0 a 4 (donde 0 es el valor mínimo a calificar y 4 es el valor máximo de puntuación), generando así una matriz de decisión que sirve de guía para evaluar bajo diferentes aspectos los pros y los contras de cada uno de los modelos propuestos, teniendo en cuenta que esta matriz podría estar cargada de subjetividad de los investigadores y es una guía de referencia para evaluar las diferentes alternativas de exportación con factores claves de exportación tanto cualitativos como cuantitativos.

Dicha matriz se presenta a continuación:

TABLA 16. MATRIZ DE DECISIÓN DE CRITERIOS PARA EXPORTACIÓN

Factor clave de decisión para el exportador	Ponderación	Despacho tradicional marítimo		Despacho tradicional aéreo		Venta en plataforma en línea con gestión logística propia		Venta en plataforma en línea con envío directo FBA	
		Calif.	Evaluación	Calif.	Evaluación	Calif.	Evaluación	Calif.	Evaluación
Costos de envío (prom. USD/LB)	40 %	4	USD 3,48	3	USD 7,12	2	USD 8,99	1	USD 9,89
Tiempo de envío de la exportación (prom. días)	10 %	1	10	2	5	3	4	4	2
Riesgos de pérdida/garantía	5 %	1	Riesgo alto	2	Riesgo Moderado	3	Riesgo Bajo	4	Riesgo muy bajo
Facilidad en el proceso aduanero y de exportación	5 %	1	Menos favorable	2	Poco favorable	3	Favorable	4	Muy favorable
Logística de entrega y distribución al cliente (prom. días)	15 %	0	Sin información	0	Sin información	0	Sin información	4	2
Servicio al cliente	15 %	0	Sin información	0	Sin información	0	Sin información	4	Muy favorable
Gestión de devoluciones	10 %	0	Sin información	0	Sin información	0	Sin información	4	Muy favorable
Total evaluado	100 %	1,8		1,6		1,4		2,8	

Convención	Calif.
	Muy favorable 4
	Favorable 3
	Poco favorable 2
	Menos favorable 1
	Sin información 0

Fuente: Elaboración propia considerando las calificaciones definidas para la Matriz de Decisión de Criterios para Exportación.

Del análisis y la valoración realizada se concluye que, si bien pensar en un modelo de economía colaborativa podría (en términos de costos) ser una mejor alternativa que los modelos tradicionales de exportación desde Colombia hacia Estados Unidos, se evidencia que hay unas competencias claves en este modelo versus los modelos tradicionales que van más allá de lo cuantitativo, y esto sin duda se convierte en un elemento relevante para tomar decisiones a la hora de evaluar si el costo es el único factor a considerar o si, por el contrario, otros elementos empiezan a tener relevancia para el posicionamiento de marca y la permanencia en el tiempo de productos como el café tostado colombiano.

Conclusiones

- La exportación de café tostado desde Colombia hasta los Estados Unidos enfrenta una serie de desafíos relacionados con la competencia, la calidad, la comercialización y la rentabilidad. La colaboración estratégica, la comprensión del mercado y la adaptación a las tendencias cambiantes son elementos clave para abordar estos desafíos y mejorar la situación actual.
- Se ha demostrado que la estructuración de un modelo de asociación entre pymes en la exportación de pequeñas cantidades de café tostado desde el Suroeste de Antioquia hacia Estados Unidos es una estrategia viable y prometedora para rentabilizar este proceso, porque se ha evidenciado que el enfoque en la colaboración y la eficiencia de costos es una alternativa efectiva. El reto hacia adelante es lograr consolidar este tipo de alternativas y aprovechar al máximo los beneficios otorgados por la economía colaborativa aplicada a las exportaciones de café tostado en pequeñas cantidades de café en Colombia.
- El análisis de la estadística actual de exportación de café tostado en pequeñas cantidades desde Colombia hasta Estados Unidos revela una tendencia positiva en la demanda de café de alta calidad, lo que genera una oportunidad para mejorar la rentabilidad. No obstante, el reto no es solo aumentar las cantidades, sino que las mismas sean rentables y duraderas, pues es así como realmente se genera valor al productor y al comercializador de este tipo de café.
- Se encontró que factores como la calidad del producto, el valor agregado, la construcción de una marca sólida y estrategias de comercialización efectivas pueden influir positivamente en la rentabilidad de la exportación de pequeñas cantidades de café. Estos elementos son esenciales para destacarse en un mercado altamente competitivo.
- Por otro lado, se encontró que existen desafíos para los exportadores de café tostado en forma de barreras arancelarias, costos logísticos, regulaciones sanitarias, dificultades en la distribución y hasta falta de capacitación para los

exportadores de café tostado. Estos obstáculos destacan la importancia de la colaboración y la eficiencia logística para superarlos y mejorar la rentabilidad.

- La capacitación de los pequeños caficultores y productores se vuelve un tema clave y potente para tomar decisiones en pro de fortalecer la competitividad de los pequeños productores y comercializadores de café de Colombia, de ahí que la colaboración, la comprensión del mercado y la adaptación a tendencias cambiantes se vuelvan relevantes para abordar desafíos y cerrar brechas relacionados con la productividad cafetera, la competencia, la calidad del producto y la comercialización; todo esto influyendo de manera directa en la rentabilidad y en el posicionamiento a largo plazo en un mercado competido y exigente como lo es el de Estados Unidos.
- Políticas públicas de Estado, así como apoyo continuo de entidades público-privadas, cámaras de comercio y otras instituciones podrían contribuir a un mejor entendimiento de la exportación de café tostado desde Colombia hasta los Estados Unidos, y a abordar las necesidades cambiantes de los consumidores y los desafíos de la industria.
- La investigación de modelos de asociación implementados en otros sectores similares ha proporcionado ideas y buenas prácticas que se pueden aplicar en el proceso de exportación de café tostado en Colombia. Ejemplos exitosos, como la Organización de Productores de Kiwi de Nueva Zelanda, demuestran que la colaboración puede impulsar la rentabilidad. Si a ello se suma en la operación logística el modelo de *fulfillment*, se podrían instaurar economías de escala en costos de envío, almacenamiento, alistamiento y entrega, así como eficiencia en días de despacho, que sin duda es lo que ayudaría a posicionar al pequeño exportador en el exterior.
- La gestión de inventario en la economía colaborativa y las redes de distribución del producto al cliente final son retos importantes que se pueden atender a través de un modelo de logística propio, como el que hoy tiene

Amazon, que garantiza el bodegaje, el alistamiento y la entrega oportuna al cliente.

- Del análisis financiero realizado se concluye que, si bien pensar en un modelo de economía colaborativa podría (en términos de costos) ser una alternativa más costosa que la de los modelos tradicionales (marítimo o aéreo) de exportación desde Colombia hacia Estados Unidos, se evidenció que hay unas competencias claves en el modelo sugerido de economía colaborativa usando el *fulfilment* versus los modelos tradicionales, que van más allá de lo cuantitativo y trascienden el costo *per se* de exportación, y esto sin duda se convierte en un elemento relevante para tomar decisiones a la hora de evaluar si el costo es el único factor a considerar o si, por el contrario, otros elementos empiezan a tener relevancia para el posicionamiento de marca y la permanencia en el tiempo de productos como el café tostado colombiano.

En resumen, la colaboración a través de un modelo de asociación entre pymes en la exportación de café tostado tiene el potencial de mejorar significativamente la rentabilidad. Sin embargo, es esencial abordar desafíos como la calidad del producto, las barreras comerciales y los costos logísticos para garantizar el éxito de este enfoque. El análisis financiero, así como la Matriz de Decisión de Criterios para Exportación se convierten en herramientas para analizar la rentabilidad del modelo propuesto, llevando el análisis a un nivel que va más allá del costo como factor de implementación exitosa.

Referencias

- Acevedo, J. (2019). *Modelos científicos: significado y papel en la práctica*. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0124-22532017000300155.
- Aguilar, A., y Cabral, A. (2013). Alianzas estratégicas y su aplicación a los agronegocios. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 33, 633-648.
- Aigner, E., Magnazo, C., y Orchansky, C. (2007, 03). Estrategias asociativas para micro y pequeñas empresas. *ILO*. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---ilo-buenos_aires/documents/publication/wcms_bai_pub_97.pdf.
- Airbnb (2023). *Airbnb: Alquiler de alojamientos vacacionales y apartamentos*. <https://www.airbnb.com.co/>.
- Akira, A. J. (2022). *Contribución de las estrategias de promoción en la fidelización de clientes de las empresas exportadoras de café especial peruano en Estados Unidos: periodo 2015-2020*. Repositorio Institucional ULima. https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/16493/Sugashima_Contribucion-estrategias-promocion-fidelizacion-caf%c3%a9-especial.pdf?sequence=1&isAllowed=y.
- Amazon.com Services LLC (2023). *Costos de envío internacionales - Servicio al Cliente de Amazon*. <https://www.amazon.com/-/es/gp/help/customer/display.html?nodeId=G3RFBWEWS8HAFWZP>.
- Amazon.com Services LLC (2023). *Fulfillment guide: Grow your online sales channels*. <https://sell.amazon.com/learn/ecommerce-fulfillment>.
- Angulo, J. A. (2021). Los fulfillment center y su importancia para el ecommerce. *MasContainer*. <https://www.mascontainer.com/los-fulfillment-center-y-su-importancia-para-el-ecommerce/>.
- Asocolflores (2023). *Asocolflores: Inicio*. <https://asocolflores.org/es/>.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0278431916300743?via%3Dihub>.

Clavijo, E. (2021). *La importancia de los marketplaces en la economía actual*. Dir&Ge | Directivos y Gerentes. <https://directivosygerentes.es/ecommerce/importancia-marketplaces-economia-actual>.

Combita, K. F., y Ramos, C. E. (s. f.). Limitaciones financieras que presentan las pequeñas y medianas empresas colombianas cuando inician el proceso de exportación. *Repositorio Institucional - Pontificia Universidad Javeriana*. <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/55120/Tesis%20Kevin%20Combita.pdf>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (2020). *Ventanilla única y comercio sin papel para la internacionalización de las pequeñas y medianas empresas (pymes) en la República de Corea*. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45636/S2000256_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

Consejo Territorial de Planeación de Antioquia (2023). *Ctpantioquia.co*. <https://ctpantioquia.co/wp-content/uploads/2020/11/perfil-subregion-suroeste.pdf>.

Cortés, J. P. (2019). *Estudio de caso sobre los factores claves exitosos en la exportación de productos agrícolas hacia Estados Unidos “Aguacate Hass Colombiano”*. http://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/16985/3/2019_Estudio_caso_factores.pdf.

Cramer, L., y Monserrate, J. M. (2021). Innovation in the coffee sector: The role of cooperatives in Ethiopia. *Sustainability*, 13(11), 6050.

- DANE (2022). Boletín Técnico - Bogotá. DANE. https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_Itrim2_2_produccion_y_gasto.pdf.
- Departamento de Comunicación y Marketing (2023). La logística colaborativa: cómo aprovechar las sinergias del sector. *Pantoja Grupo Logístico*. <https://grupopantoja.com/logistica-colaborativa/>.
- Durio, S. (2017). *What is the sharing economy?* Definition, examples & companies - flywheel content studio. *OneSpace*. <https://www.onespace.com/blog/2017/06/sharing-economy-definition-examples-companies/>.
- ESRI (2023). *Cumplimiento normativo en materia de exportaciones*. <https://www.esri.com/es-es/legal/export-compliance>.
- Euromonitor & Kunauskaite, G. (2022). *Global market overview of coffee*. <https://www.euromonitor.com/>.
- Euromonitor International (2022). *Passport is euromonitor's syndicated global market research database*. <https://www.euromonitor.com/our-expertise/passport>.
- Europa Press (2015). *Economía colaborativa: el "paradigma económico" del siglo XXI*. <https://www.europapress.es/economia/noticia-economia-colaborativa-paradigma-economico-siglo-xxi-20150627091429.html>.
- Federación Nacional de Cafeteros (2023). *Federaciondecafeteros.org*. <https://federaciondecafeteros.org/servicios-al-caficultor/colombia-cafetera/>.
- Federación Nacional de Cafeteros (2020). *Caficultores de Antioquia se preparan para la cosecha cafetera*. <https://fncantioquia.org/caficultores-de-antioquia-se-preparan-para-la-cosecha-cafetera/#:~:text=Estos%20municipios%20son%20Andes%2C%20Betania,Fredonia%2C%20Santa%20B%C3%A1rbara%20y%20Abejorral>.

- Federación Nacional de Cafeteros (s. f.). *Exportación en pequeñas cantidades*. <https://federaciondefcafeteros.org/wp/servicios-al-caficultor/exportacion-en-pequenas-cantidades/>.
- Food Grains (s. f.). *NAFED*. <https://www.nafed-india.com/food-grains>.
- Gómez, R., González, M., y Hernández, S. (2019). Strategies for the internationalization of Colombian tostadores de café: A case study on the US market. *International Journal of Coffee Business*, 12(1), 62-79.
- International Coffee Organization (2023a). *Arabica-robusta price movements recouple in august – Robustas remain at near-record high*. <https://www.icocoffee.org/documents/cy2022-23/cmr-0823-e.pdf>.
- International Coffee Organization (2023b). *Led by the Arabicas, I-CIP makes late gains to limit losses*. <https://www.icocoffee.org/documents/cy2022-23/cmr-0723-e.pdf>.
- Kiwifruit New Zealand (KNZ) (2023). *Collaborative marketing*. <https://www.knz.co.nz/collaborative-marketing>.
- Kiwifruit New Zealand (s. f.). *Kiwifruit New Zealand*. <https://www.knz.co.nz/>.
- Kotler, P., y Armstrong, G. M. (2010). *Principles of marketing*. Pearson Education India. <http://lms.aambc.edu.et:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/54/marketing%20pdf.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Legis (2022). *Exportaciones de café colombiano en el 2020*. <https://conocimiento.legis.com.co/descargable/exportaciones-de-cafe-colombiano-en-el-2020>.
- Legiscomex (2022). *Café tostado, sin descafeinar, en grano*. <https://www-legiscomex->

com.ezproxy.eafit.edu.co/ReporteDetallado/IndexEstadisticas/?guid=1cf99b94-3c91-4e49-a9a2-88e0357d953a.

Legiscomex (s. f.). *Estadísticas café tostado 2021_2023*. <https://www-legiscomex-com>.

Lingle, T. (2014). *The coffee Cupper's handbook*. Specialty Coffee Association of America.

Lluch, E. (2021). ¿Qué hacer ante un mercado saturado? *Co.Mark*. <https://www.comark.es/que-hacer-ante-un-mercado-saturado/>.

Más Colombia (2023). *Exportaciones de café colombiano: actualmente ni las variedades especiales logran impulsar su crecimiento | Más Colombia*. <https://mascolombia.com/exportaciones-de-cafe-colombiano-actualmente-ni-las-variedades-especiales-logran-impulsar-su-crecimiento/>.

Mejía, F. (s. f.). *Felipe Mejía M. – Finanzas Corporativas*. <https://www.felipemejiam.com/>.

Mendoza, R., y Kuhnekath, K. (s. f.). *Tratados de libre comercio, plan de desarrollo nacional y clústeres*. <http://165.98.12.83/529/1/encuentro67articulo5.pdf>.

Mero, B. A. (2019). *Análisis de los factores que influyen en la internacionalización de las pymes que utilizan la herramienta exportafácil. Caso: Contrachapados Codesa S. A.* <https://repositorio.pucese.edu.ec/handle/123456789/1768>.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (s. f.). *ExportaFácil. Mi Pymes*. <https://www.mipymes.gov.co/exportafacil>.

Morrison, A. M., y Fernando, J. (2015). *Marketing and Managing Tourism Destinations*. Routledge.

Murray, L. (1987). Coffee and specialty coffee trade dynamics: The case of Colombian coffee exports to the United States. *Journal of Agricultural*

Economics, 69(2), 458-472.
https://digital.library.cornell.edu/catalog/chla5032826_2774_002.

Norges Råfisklaget (2023a). *Minstepriser til fisker f.o.m. 18. september 2023, men ikke utover 10. desember 2023*. <https://www.rafisklaget.no/rundskriv-list/232023>.

Norges Råfisklag (2023b). *Norges Råfisklag hjemmeside*. <https://www.rafisklaget.no/>.

Norges Råfisklag (2023c). *Om oss*. <https://gammel.rafisklaget.no/portal/page/portal/NR/Omoss>.

NZKGI (2023a). *Collaborative marketing application guidelines*. <https://www.nzkgi.org.nz/what-we-do/performance-industry-groups/>.

NZKGI (2023b). *The Kiwifruit Regulatory Model – NZKGI*. <https://www.nzkgi.org.nz/the-kiwifruit-regulatory-model/#article>.

Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (2005). *Los consorcios de exportación*. https://www.unido.org/sites/default/files/2008-09/05-81889_D_pliant-general-Spanish_E-book_0.pdf.

Organized Entrepreneur y Ndungu, J. (s. f.). *Market entry strategy framework*. <https://organizedentrepreneur.com/market-entry-strategy-framework/>.

Parada, P. (2013). *Las 10 plataformas de crowdsourcing más innovadoras*. <https://www.pascualparada.com/las-10-plataformas-de-crowdsourcing-mas-innovadoras/>.

Pérez, E. (2021). *Análisis de la participación de las empresas transnacionales en las estrategias de desarrollo en América Latina y Asia. Los casos de Corea del Sur y Brasil*. *Papeles de Europa*, 34, 41-50. <https://revistas.ucm.es/index.php/PADE/article/view/78996>.

- Portafolio (2022). *Exportaciones de café tostado en Colombia | Economía*.
<https://www.portafolio.co/economia/exportaciones-de-cafe-tostado-en-colombia-mayo-de-2022-568340>.
- Puerto, D. P. (2010). La globalización y el crecimiento empresarial a través de estrategias de internacionalización. *Pensamiento y Gestión*, 28(1), 195.
<http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n28/n28a09.pdf>.
- Rappi (2023). *¿Qué es Rappi?* <https://about.rappi.com/es/inicio>.
- Rasteletti, A. (2017). *Economía colaborativa y retos para la política tributaria*.
<https://blogs.iadb.org/gestion-fiscal/es/economia-colaborativa-y-retos-para-la-politica-tributaria/>.
- Robinhood (2023). *Commission-free stock trading & investing app*.
<https://robinhood.com/us/en/invest/>.
- Schvartzer, L. (1986). El cooperativismo en la producción y exportación. *Revista de Idelcoop*, 13(48), 5.
<https://www.idelcoop.org.ar/sites/www.idelcoop.org.ar/files/revista/articulos/pdf/86010402.pdf>.
- SICEX (2022). *Principales exportadores de aguacate en Colombia*.
<https://sicex.com/blog/exportadores-de-aguacate-colombia/>.
- Statista (2021). *Producción de café por país en América Latina*.
<https://es.statista.com/estadisticas/1283977/produccion-de-cafe-en-america-latina/>.
- Taskrabbitt (2023). *Services offered*. <https://www.taskrabbitt.com/services>.
- Treid. (2020). *Los 10 sectores con mayores exportaciones en Colombia entre enero y noviembre de 2019*. <https://www.treid.co/post/los-10-sectores-con-mayores-exportaciones-en-colombia-entre-enero-y-noviembre-de-2019>.

- Treid S. A. S. (2023). *Exportaciones colombianas de café, entre enero y septiembre de 2020, 2021 y 2022*. <https://www.treid.co/post/exportaciones-colombianas-de-cafe-entre-enero-y-septiembre-de-2020-2021-y-2022>.
- Uber (2023). *Quiénes somos*. <https://www.uber.com/co/es/about/>.
- Universidades Anáhuac y Fonseca, F. A. (2021). *Asia y sus caminos al desarrollo: ejemplos para México*. E-dae, S. A. de C. V. https://www.researchgate.net/publication/349944967_Asia_and_its_paths_to_development_examples_for_Mexico_the_cases_of_China_Korea_Japan_Taiwan_and_Russia.
- Vargas, A. (2017). Challenges in exporting roasted coffee from Colombia to the US market: A logistic perspective. *Journal of International Trade and Logistics*, 11(4), 253-268.
- Waze (2023). *Driving directions, traffic reports & carpool rideshares by Waze*. <https://www.waze.com/company>.

Anexos

Anexo 1: Diseño de la encuesta:

Factores Relevantes para la Exportación

Comienzo de bloque: Quick Poll

Apreciamos su participación en esta investigación sobre los factores que impactan en la exportación de café tostado en pequeñas cantidades desde Colombia hasta Estados Unidos. Sus respuestas son valiosas para nosotros.

Responder este cuestionario toma aproximadamente 3 minutos. Al continuar diligenciando este cuestionario usted acepta su participación voluntaria en este estudio.

Sus datos solo serán usados para fines de este estudio y no serán compartidos con terceros.

Instrucciones: Por favor, marque con una X la respuesta que mejor represente su opinión o su situación.

Q1 Información del participante:

Nombre de la empresa (opcional) o experiencia relacionada con la encuesta:

Q2 ¿Cómo se describiría (según la formalización actual de su negocio)?

- Persona natural (1)
- Pyme (2)
- Emprendedor (3)
- Mediana empresa (4)
- Gran empresa (5)
- Otro (Especificar): _____ (6)

Q3 ¿Cuál es su rol dentro de la empresa? (Ejemplo: dueño, gerente, exportador, productor, experto en comercio exterior, experto investigador de la industria del café, otro):

- Dueño (1)
- Gerente (2)
- Exportador (3)
- Productor (4)
- Experto en comercio exterior (5)
- Experto investigador de la industria del café (6)

Otro

(Especificar):

(7)

Q4 ¿Su empresa ha exportado o ha considerado exportar café tostado en pequeñas cantidades (menos de 54kg) a Estados Unidos?

Sí (1)

No (2)



Q5 Si su respuesta fue "Sí" en la pregunta anterior, ¿cuánto tiempo (en años) lleva su empresa exportando café tostado a Estados Unidos?

Q6 ¿Cuáles de los siguientes factores tienen más relevancia en la decisión de exportar café tostado hacia Estados Unidos? (Puede seleccionar más de uno)

- Costos logísticos (1)
 - Oportunidad de abrir nuevos mercados (2)
 - Rentabilidad neta de la exportación (3)
 - Mejora en los márgenes netos de su negocio (4)
 - Otro (Especificar): (5)
-
- Ninguno de los anteriores (6)

Q7 De los siguientes factores positivos, que ha experimentado (o esperaría experimentar) al exportar café tostado en pequeñas cantidades hacia Estados Unidos, ¿cuál considera que es el más importante?

Mejora en la calidad del producto (1)

Aumento del valor agregado (2)

Fortalecimiento de la marca (3)

Otro (Especificar):

Ninguna de las anteriores (5)

Q8 De los siguientes factores negativos, que ha enfrentado (o esperaría enfrentar) al exportar café tostado en pequeñas cantidades hacia Estados Unidos, ¿cuál considera que es el más importante?

Barreras arancelarias (1)

Altos costos logísticos (2)

Regulaciones sanitarias (3)

Otro (Especificar):

Desafíos en la distribución

Q9 En una escala de 1 a 5, donde 1 es “Muy poco importante” y 5 es “Muy importante”, ¿cómo calificaría usted los siguientes factores a la hora de exportar café tostado desde Colombia hacia Estados Unidos?

	1	2	3	4	5
Calidad de su producto ()					
Efectividad de su estrategia de marca y comercialización ()					
Regulaciones de exportación ()					
Barreras arancelarias ()					
Costos logísticos ()					
Regulaciones sanitarias ()					
Distribución del producto ()					
Capacitación ()					
Capacidad financiera del exportador ()					

Q10 ¿Cuál es el medio de envío más utilizado por usted o su empresa para el despacho de sus productos a Estados Unidos?

- Aéreo
- Marítimo
- Pequeña mensajería (mensajería exprés)

Otro (Especificar): _____

Q11 En una escala de 1 a 5, donde 1 es “Muy difícil” y 5 es “Muy fácil”, ¿cómo calificaría el proceso de envío de su producto a Estados Unidos?



Q12 Si a la pregunta anterior respondió “Sí”, por favor califique con una escala de 1 a 5, donde 1 es “Muy costoso” y 5 es “Muy económico”, ¿cómo considera los costos logísticos y de envío de sus productos a Estados Unidos?



Q13 ¿Su empresa ha participado en programas de apoyo o capacitación para exportadores? (Ejemplo: capacitación en regulaciones de exportación, asistencia con barreras arancelarias, proceso logístico y distribución, análisis de costos, etc.)

Sí

No

Q14 ¿Tiene algún comentario adicional sobre los desafíos o beneficios de exportar café tostado a Estados Unidos en pequeñas cantidades? (Opcional):

—

¡Gracias por participar en nuestra encuesta! Su opinión es fundamental para entender mejor los factores que afectan la exportación de café tostado desde el Suroeste Antioqueño hacia Estados Unidos por parte de las pymes.

Fin del bloque: Quick Poll

Anexo 2:

Cuestionario de entrevista con exportador de café tostado aplicado a Juan Carlos Guerra Escobar, fundador y CEO de la empresa Green Hills Coffee S. A. S.

La intención y el diseño de estas preguntas buscan profundizar en las experiencias y los desafíos que el exportador ha enfrentado en la exportación de café tostado y en la manera en que ha abordado estos desafíos mediante la diversificación de su enfoque de envío.

Q1 Información del participante:

Nombre de la empresa (opcional) o experiencia relacionada con la entrevista

Q2 ¿Cuánto tiempo llevan usted y su empresa en la exportación de café tostado y cuál es su experiencia en este negocio? Detállelos su experiencia.

Q3 Cuando hace referencia a la rentabilidad en la exportación de café tostado en pequeñas cantidades, ¿cuáles son los principales desafíos que ha enfrentado en términos de rentabilidad al trabajar con bajos volúmenes de exportación?

Q4 ¿Podría compartir ejemplos específicos de situaciones en las que los costos de envío hayan superado los márgenes de rentabilidad en la exportación de café tostado?

Q5 Usted mencionó que diversificaron su portafolio de envíos. ¿Cuáles fueron las razones clave detrás de esta decisión? ¿Cómo ha afectado esta diversificación la rentabilidad de sus exportaciones?

Q6. Sobre la exportación vía marítima vs. la aérea: para diversificar, optaron por enviar café verde en contenedores vía marítima y café tostado en grano vía aérea. ¿Cuáles son las ventajas y las desventajas de cada enfoque en términos de costos y márgenes?

Q7 ¿Cómo han abordado los desafíos logísticos al elegir entre envíos marítimos y aéreos en términos de tiempos de entrega y rentabilidad?

Q8 Teniendo en cuenta lo anterior, ¿cómo ha impactado la diversificación en la satisfacción del cliente y en la retención de clientes que buscan entregas más rápidas? ¿Han encontrado que algunos clientes están dispuestos a pagar más por la entrega aérea?

Q9 ¿Cuál ha sido su enfoque para mantener un equilibrio entre la rentabilidad y la satisfacción del cliente en el negocio de la exportación de café tostado?

Fin del cuestionario

TABLA 17. ANEXO 3: ANÁLISIS DE COSTOS DE EXPORTACIÓN TRADICIONAL - MARÍTIMA

INFORMACIÓN DE LA EXPORTACIÓN	
Producto	Café tostado
Partida arancelaria	090121
CIUU	1062 Descafeinado, tostion y molienda del café
PUERTO DE EMBARQUE / PAIS DE	Cartagena
PUERTO DE LLEGADA / PAIS	New York
DESPACHO	MARÍTIMO
DETALLE DE OFERTA	Cotización
FECHA DE ANÁLISIS	29/09/2023
TRM proyectada cierre 2023	4.350,00
CANTIDAD DESPACHADA (LB)	90

COSTOS DE EXPORTACIÓN TRADICIONAL: MARÍTIMA			
<i>Item</i>	<i>Descripción</i>	<i>Costo Total COP</i>	<i>Costo total USD</i>
	Valor Mercancía	2.417.820	USD 555,82
	Empaque	-	USD 0,00
	Embalaje	-	USD 0,00
1.	<u>VALOR EXW</u>	2.417.820	<u>USD 555,82</u>
	Transporte en origen	223.899	USD 51,47
	Seguro interno	-	USD 0,00
	<u>Transporte en origen</u>	223.899	<u>USD 51,47</u>
	Comision Agente Aduanero	348.000	USD 80,00
	DEX	43.500	USD 10,00
	Gasto fijos	800.000	USD 183,91
	Coordinacion aduanera	-	USD 0,00
	<u>Agenciamiento aduanero</u>	1.191.500	<u>USD 273,91</u>
2.	<u>VALOR FAS</u>	3.833.219	<u>USD 881,20</u>
	Cargue al buque	-	USD 0,00
	Otros	-	USD 0,00
3.	<u>VALOR FOB</u>	3.833.219	<u>USD 881,20</u>
	Transporte Internacional	-	USD 0,00
	BAF (recargo combustible)	-	USD 0,00
	Recargo de porteo o manejo de carga	-	USD 0,00
	Cea Handling	-	USD 0,00
	Contenedor	-	USD 0,00
	Document Fee (Elaboración Bill of lading)	-	USD 0,00
	<u>Flete internacional</u>	-	<u>USD 0,00</u>
4	<u>VALOR CFR</u>	3.833.219	<u>USD 881,20</u>
	Seguro Internacional	87.000	USD 20,00
5	<u>VALOR CIF</u>	3.920.219	<u>USD 901,20</u>
6	<u>COSTO UNITARIO X LB TOTAL (PRODUCTO + ENVÍO)</u>	39.551	<u>USD 9,09</u>
7	<u>COSTO UNITARIO X LB TOTAL (ENVÍO)</u>	15.158	<u>USD 3,48</u>

TABLA 18. ANEXO 4: ANÁLISIS DE COSTOS DE EXPORTACIÓN TRADICIONAL - AÉREA

INFORMACIÓN DE LA EXPORTACIÓN			
Producto	Café tostado		
Partida arancelaria	090121		
CIUU	1062 Descafeinado, tostion y molienda del café		
PUERTO DE EMBARQUE / PAIS	Rionegro		
PUERTO DE LLEGADA / PAIS	New York		
DESPACHO	AÉREO		
DETALLE DE OFERTA	Cotización		
FECHA DE ANÁLISIS	29/09/2023		
TRM proyectada cierre 2023	4.350,00		
CANTIDAD DESPACHADA (LB)	90		
COSTOS DE EXPORTACIÓN TRADICIONAL: AÉREA			
Item	Descripción	Costo Total COP	Costo total USD
	Valor Mercancía	2.417.820	USD 555,82
	Empaque	-	USD 0,00
	Embalaje	-	USD 0,00
1.	<u>VALOR EXW</u>	2.417.820	<u>USD 555,82</u>
	Pick-Up MDE/RIO	174.000	USD 40,00
	Export Documentation	139.200	USD 32,00
	Export Custom	595.950	USD 137,00
	Shipment Coordination	47.850	USD 11,00
	E-Data	43.500	USD 10,00
	Handling	217.500	USD 50,00
	Aduana Exportación	-	USD 0,00
	<u>Agenciamiento aduanero</u>	1.218.000	<u>USD 280,00</u>
2.	<u>VALOR FCA</u>	3.635.820	<u>USD 835,82</u>
	Air Freight MDE-NYC	1.087.500	USD 250,00
	Air Waybill Fee	217.500	USD 50,00
	Fs	-	USD 0,00
	FE	-	USD 0,00
	Due agent	-	USD 0,00
	Due carrier	-	USD 0,00
	<u>Flete internacional</u>	1.305.000	<u>USD 300,00</u>
3.	<u>VALOR CPT</u>	4.940.820	<u>USD 1.135,82</u>
	Seguro Internacional (0,60% - min USD60)	26.100	USD 6,00
4	<u>VALOR CIP</u>	4.966.920	<u>USD 1.141,82</u>
	Import Document	139.200	USD 32,00
	Inbound Handling Fee	208.800	USD 48,00
	Destination Delivery Char	174.000	USD 40,00
5	<u>VALOR DDP</u>	5.488.920	<u>USD 1.261,82</u>
6	<u>COSTO UNITARIO X LB TOTAL (PRODUCTO + EN</u>	55.377	<u>USD 12,73</u>
7	<u>COSTO UNITARIO X LB TOTAL (ENVÍO)</u>	30.984	<u>USD 7,12</u>