

**PROYECTO DE GRADO**  
**PLAN EXPORTADOR PARA LA EMPRESA 121 CAFÉ**

Eduardo Pardo Carvajal

**Universidad EAFIT**  
**Facultad de Administración**  
**Maestría en Administración – MBA**  
**Medellín**  
**2020**

**PROYECTO DE GRADO**  
**PLAN EXPORTADOR PARA LA EMPRESA 121 CAFÉ**

Eduardo Pardo Carvajal

**Trabajo de Grado para optar al título de**  
**MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ASESORA TEMÁTICA:**

Ángela María Henríquez Díaz

**ASESORA METODOLÓGICA:**

Beatriz Correa de Uribe

**Universidad EAFIT**

**Facultad de Administración**

**Maestría en Administración – MBA**

**Medellín**

**2020**

## Tabla de Contenidos

<b><i>Introducción</i></b> .....	<b>7</b>
<b><i>Resumen</i></b> .....	<b>8</b>
<b><i>Palabras Clave</i></b> .....	<b>9</b>
<b><i>Diagnóstico de internacionalización</i></b> .....	<b>9</b>
<b>4.1. Condiciones de la compañía</b> .....	<b>9</b>
<b>4.2 Condiciones del producto</b> .....	<b>10</b>
<b>4.3 Condiciones de exportaciones</b> .....	<b>15</b>
<b>4.4 Condiciones de mercadeo</b> .....	<b>16</b>
4.4.1 Producto .....	17
4.4.2 Precio.....	19
4.4.3 Punto de venta .....	22
4.4.4 Promoción .....	23
<b><i>Selección de mercados</i></b> .....	<b>26</b>
<b>5.1 Identificación de 3 mercados a partir de información económica</b> .....	<b>26</b>
5.1.1 Lista inicial de países a analizar .....	26
5.1.2 Variables .....	26
5.1.3 Posición Arancelaria .....	27
5.1.4 Matriz de Selección .....	27
5.1.5 Análisis de la matriz y selección de 3 mercados .....	28
<b>5.2 Selección del mercado objetivo a partir de la aplicación de variables</b> .....	<b>29</b>
5.2.1 Potencial de tamaño de mercado .....	29
5.2.2 Entorno legal y regulatorio.....	33
5.2.3 Distribuidores e intermediarios.....	35
5.2.4 Riesgo económico.....	37
5.2.5 Riesgo tipo de cambio e inflación.....	42
5.2.6 Logística internacional.....	43
5.2.7 Entorno cultural.....	46
<b>5.3 Matriz de Selección</b> .....	<b>49</b>
<b><i>Análisis del producto en el mercado objetivo</i></b> .....	<b>51</b>
<b>6.1 Aranceles, preferencias arancelarias</b> .....	<b>51</b>
<b>6.2 Barreras no arancelarias</b> .....	<b>51</b>
6.2.1 Requisitos de origen .....	51
<b>6.3 Requisitos fitosanitarios</b> .....	<b>52</b>
<b>6.4 Certificaciones</b> .....	<b>55</b>
<b>6.5 Segmentación y nicho de mercado</b> .....	<b>58</b>
6.5.1 Características del segmento .....	58

<b>6.6 Competencia</b> .....	<b>60</b>
6.6.1 Panorama competitivo en Corea.....	60
6.6.2 Líder del mercado.....	62
6.6.3 Categorías de café vendidas.....	65
6.6.4 Competencia directa desde Colombia.....	66
6.6.5 Sustitutos.....	67
6.6.6 Prospecto del mercado .....	68
<b>6.7 Logística de la exportación</b> .....	<b>69</b>
6.7.1 Desempeño logístico de Corea del Sur.....	70
6.7.2 Accesos Marítimo.....	70
6.7.3. Accesos Aéreos.....	73
6.7.4. Exportación de café en pequeñas cantidades .....	74
6.7.5 Normatividad colombiana para la exportación de café .....	75
6.7.6 Procedimientos para exportar café desde Colombia ante la FNC.....	76
6.7.7 Requisitos de empaque para la exportación de café. ....	79
6.7.8 Envío de muestras sin valor comercial .....	80
6.7.9 Documentos requeridos para ingreso de mercancías a Corea. ....	80
<b>6.8 Costeo del producto para la exportación</b> .....	<b>81</b>
6.8.1 Tipos de contratos de transporte: FOB, FCA Y CIF/CFR.....	81
6.8.1 Costo de la exportación vía marítima.....	82
6.8.2 Costo de exportación vía aérea. ....	85
<b>6.9 Canales de distribución y comercialización</b> .....	<b>86</b>
<b>6.10 Aproximación a la estrategia de precio</b> .....	<b>89</b>
<b>6.11 Aproximación a la estrategia de comunicación y promoción</b> .....	<b>96</b>
<b><i>Diseño de estrategias, recomendaciones y plan de acción</i></b> .....	<b>98</b>
<b>7.1 Objetivos</b> .....	<b>98</b>
<b>7.2 Matriz DOFA y estrategias</b> .....	<b>98</b>
<b>7.3 Plan de Acción del Plan Exportador</b> .....	<b>100</b>
<b>7.4 Cronograma de actividades para el plan exportador</b> .....	<b>101</b>
<b>7.5 Conclusiones del plan exportador</b> .....	<b>105</b>
<b><i>Lecciones aprendidas</i></b> .....	<b>107</b>
<b>8.1 Desde la óptica del mercado</b> .....	<b>107</b>
<b>8.2 Desde la óptica de la organización</b> .....	<b>108</b>
<b>8.3 Desde la óptica del proceso de intervención</b> .....	<b>109</b>
<b><i>Lista de referencias</i></b> .....	<b>111</b>
<b><i>Apéndice 1</i></b> .....	<b>115</b>
<b>Cronograma Desgravación de Corea.</b> .....	<b>115</b>
<b><i>Apéndice 2</i></b> .....	<b>116</b>
<b>Clasificación de los principales 50 países según el Índice de Comportamiento Logístico.</b> .....	<b>116</b>

## Lista de Tablas

Tabla 1. Clasificación de la calidad por puntaje total del café.....	11
Tabla 2. Diferentes estados del grano de café.....	11
Tabla 3. Precios FOB a Diferentes Niveles de Calidad.....	21
Tabla 4. Variables y responsabilidades en la distribución .....	22
Tabla 5. Matriz de selección.....	28
Tabla 6. Valor importaciones y tarifas arancelarias de café verde.....	30
Tabla 7. Categorías de Desgravación.....	35
Tabla 8. Tabla comparativa riesgo económico de los 3 países.....	40
Tabla 9. Precios de fletes marítimos y aéreos .....	45
Tabla 10. Matriz de selección.....	50
Tabla 11. Documentos necesarios para exportar café verde .....	52
Tabla 12. Entidades fitosanitarias de Corea del Sur.....	54
Tabla 13. Certificaciones de café .....	55
Tabla 14. Participación de las empresas en el mercado de café en Corea del Sur .....	61
Tabla 15. Participación de las marcas en el mercado de café de Corea del Sur.....	62
Tabla 16. Valor de las ventas de café por año en Corea de Sur.....	65
Tabla 17. Venta de café por categoría en Corea del Sur.....	66
Tabla 18. Crecimiento de las ventas de bebidas orgánicas en Corea entre 2013 y 2018 .....	67
Tabla 19. Ventas de bebidas orgánicas en Corea del 2013 al 2018.....	68
Tabla 20. Índice del Comportamiento en Logística de Corea del Sur.....	70
Tabla 21. Frecuencias y tiempo de tránsito desde los puertos colombianos.....	71
Tabla 22. Conexiones de Aerolíneas prestadoras de servicio a Corea del Sur.....	74
Tabla 23. Programa para la exportación de café en pequeñas cantidades.....	74
Tabla 24. Trámites en Colombia para la exportación de café.....	77
Tabla 25. Distribución de costos entre vendedores y compradores según el tipo de contrato.....	82
Tabla 26. Escenario de exportación marítima.....	83
Tabla 27. Costos de exportación por vía marítima.....	84
Tabla 28. Costos exportación café vía aérea.....	85
Tabla 29. Datos del importador coreano de café Dongsuh Foods Corporation.....	88
Tabla 30. Precios FOB de los 3 últimos años.....	89
Tabla 31. Precios FOB de café verde según Nivel de Calidad.....	90
Tabla 32. Precios FOB de café verde por diferentes tamaños de lotes.....	92
Tabla 33. Precios FOB del café verde según nivel de calidad y tamaño del lote.....	94
Tabla 34. Precios FOB del café según calidad, tamaño de lote y país de los últimos 3 años .....	95
Tabla 35. Ranking de países en la Feria de Productos de Importación de Corea 2018.....	96
Tabla 36. Matriz DOFA.....	99
Tabla 37. Estrategias .....	100
Tabla 38. Tareas del cronograma.....	102
Tabla 39. Hitos del cronograma.....	103

## Lista de Figuras

Figura 1. Análisis sensorial del café producido por la finca La Argentina. ....	14
Figura 2. Puntaje de calidad de muestra del producido por la finca La Argentina. ....	15
Figura 3. Sabores del café dependiendo de su altura.....	18
Figura 4. Cadena de suministro global del café .....	20
Figura 5. Folleto de la compañía repartido en eventos con datos de la finca. ....	25
Figura 6. Perfil arancelario para el café verde.....	27
Figura 7. Población Corea del Sur por edades. ....	31
Figura 8. Población Holanda por edades.....	32
Figura 9. Población Noruega por edades.....	33
Figura 10. Tasa de inflación de Corea, Holanda y Noruega.....	43
Figura 11. Comparación precio fletes marítimos .....	45
Figura 12. Comparación precios fletes aéreos.....	46
Figura 13. Gasto en consumo en Corea del Sur por región.....	60
Figura 14. Presentación de café instantáneo marca Maxim de Dongsuh Foods. ....	63
Figura 15. Presentación de café del segmento Premium marca Kanu de Dongsuh Foods.....	63
Figura 16. Café en lata Maxwell House Colombiana.....	64
Figura 17. Mapa de Corea y sus puertos más importantes. ....	72
Figura 18. Rutas de acceso marítimo desde Colombia hacia Corea del Sur. ....	72
Figura 19. Líneas navieras y consolidadoras con oferta de servicios a Corea del Sur.....	73
Figura 20. Actores de la cadena de intermediación en la venta de productos alimenticios. ....	86
Figura 21. Logo Café de Colombia. ....	97
Figura 22. Plan de acción a 10 años .....	101
Figura 23. Línea de tiempo de las actividades del Plan Exportador.....	104

## Introducción

Del cultivo del café dependen alrededor de 550.000 familias en Colombia, de las cuales más del 95% pertenecen a pequeños caficultores con tierras de menos de 1,5 hectáreas, y que en su mayoría viven bajo la línea de pobreza. Esta dura realidad hace relevante cualquier esfuerzo por mejorar las condiciones de este mercado. Con la realización de este plan exportador se pretende dar una hoja de ruta para que el negocio de la empresa 121 Café crezca, su misión es mejorar la calidad de vida de los caficultores mediante su ingreso al mercado internacional de cafés especiales.

El mercado de cafés especiales se encuentra en un momento coyuntural, en donde, por un lado, se está aumentando la demanda a nivel mundial, jalonada por consumidores jóvenes que buscan más sofisticación y variedad en la bebida; y por otro lado, el cambio climático que hace que las tierras idóneas para cultivar un café de alta calidad se reduzcan, ya que, a mayor temperatura, es necesario tierras a más altura. Por esta razón, es muy oportuno aprovechar las ventajas, en términos geográficos de Colombia, en donde hay tierras altas disponibles para desarrollar cultivos de excelente calidad, lo cual convierte al país en uno de los pocos lugares en donde el impacto en los cultivos, por el cambio climático se podría minimizar.

Por último, el modelo de negocio actual de café en Colombia, basado en la promesa de compra por parte de la Federación Nacional de Cafeteros, a un precio atado al que se negocia en la bolsa de Nueva York, el cual viene con una tendencia histórica a la baja, ha hecho que muchos caficultores cambien sus cafetales por otros cultivos, abandonen el “saber hacer” de generaciones y pongan en peligro su subsistencia al cambiarse a mercados en los que son inexpertos.

Por estas y otras razones, que se desarrollan en este trabajo, el mercado de cafés especiales, el cual se debe apalancar de un adecuado plan exportador, permite no solo llevar un mayor margen de ganancia a los productores, también una estabilidad que les permita proyectarse y crecer.

## Resumen

Este trabajo se centra en ofrecerle a la empresa 121 Café un plan exportador hacia un destino específico, basado en el análisis de distintas variables del mercado, del producto y la competencia, el cual le permita definir una estrategia que la haga más competitiva.

La compañía 121 Café se dedica a la comercialización de café verde especial. Este producto difiere del café *commodity* que se negocia en grandes volúmenes en la bolsa de Nueva York: primero por la trazabilidad hasta el origen, es decir, hasta el lugar donde es producido, ya sea la región o la finca productora; segundo, por la calidad acreditada en las catas, y finalmente, por las diferentes variedades de café que se ofrecen.

La identificación del mercado objetivo comienza por la selección de cinco mercados potenciales, en los cuales el café especial tenga relevancia. Luego, a través de una comparación de variables se definirán tres mercados con buenas condiciones macroeconómicas y culturales, en los que el café verde especial tendría un buen comportamiento. Y finalmente, se analizará el producto en un solo mercado objetivo idóneo. En el mercado objetivo se hará un análisis a profundidad de los temas arancelarios, la segmentación o nicho del mercado al que se enfocaría la compañía, la competencia actual, la logística de exportación y distribución y los costos asociados a ellas, la estrategia de mercadeo y de precios.

Finalmente, se hará un diagnóstico de las debilidades internas de la compañía, las amenazas presentes en su entorno, las fortalezas como negocio que tienen en el presente, y las

oportunidades que surgen de la implementación de este plan. Se concluye con un plan de acción concreto basado en unas tareas planteadas en un cronograma que permitan implementar el plan exportador.

### **Palabras Clave**

Plan exportador, café, cafés especiales, internacionalización, exportación, comercio internacional.

## **Diagnóstico de internacionalización**

### **4.1. Condiciones de la compañía**

121 CAFÉ es una compañía comercializadora de cafés especiales, cuyo centro de operaciones es mayoritariamente el departamento de Antioquia en Colombia. Fue fundada por cuatro jóvenes profesionales de la ciudad de Medellín, formados en distintas disciplinas, tales como el derecho comercial, finanzas e ingeniería, y se encuentra operando desde el mes de junio del 2016.

La misión principal de 121 CAFÉ es ayudar a los caficultores de la región a entrar al mercado de cafés especiales, para lo cual se les hace un acompañamiento personalizado en todo el proceso de producción y comercialización. De esta manera, los caficultores elevan la calidad de su café a estándares que les permiten cumplir con las condiciones necesarias que este mercado exige. Así, 121 CAFÉ, conecta a las fincas directamente con clientes nacionales e internacionales que están dispuestos a pagar un precio justo por una calidad extraordinaria.

Entre sus socios fundadores se dividen la operación del negocio en cuatro áreas: agricultura y manejo de proveedores, comercial, finanzas y legal. Además, cuentan con el apoyo, como consultor, de un caficultor con experiencia de más de 40 años en la industria.

Por último, como parte de su labor comercial y de consultoría, 121 CAFÉ ha venido trabajando de la mano con clientes internacionales, involucrándolos desde el proceso de selección, siembra y procesamiento del café hasta en el desarrollo de proyectos de I+D personalizados a las necesidades de cada cliente, de esta forma los caficultores se benefician de la transferencia de tecnología que les permite mejorar sus cultivos y competir en los mercados internacionales, y los clientes se benefician también en ganar una trazabilidad y calidad certificada en el café que adquieren, aspectos diferenciales que agregan valor al consumidor final.

#### **4.2 Condiciones del producto**

121 CAFÉ se especializa en comercializar café verde de alta calidad, también conocido con el término de café especial.

El término “Café Especial” es un término utilizado para referirse al café que ha obtenido más de 80 puntos en una escala de 100 puntos por la SCA (Asociación de Café de Especialidad). Los cafés especiales son marcadamente diferentes de los cafés normales en el sentido de que se cultivan a mayor altitud, son rastreables y procesados cuidadosamente una vez que se cosechan. Cada paso, desde el cultivo hasta la preparación del café, se monitorea y se comprende para mejorar la calidad todos los días (Third wave coffee roasters, 2018).

La calidad se mide por medio de una evaluación sensorial del café en taza, también conocida como catación del café, realizada por un catador certificado *Q-grader del Coffee*

*Quality Institute* (CQI), las cuales son las más altas certificaciones para quienes se dedican a esta labor (Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, s.f.).


El puntaje mínimo con el cual 121 CAFÉ ha decidido comercializar el café verde de las fincas con las que trabaja es de 85 puntos en la escala de la SCAA. (Specialty Coffee Association of America, 2015), siendo sus calidades catalogadas como “Excelentes” o “Excepcionales”.

*Tabla 1. Clasificación de la calidad por puntaje total del café.*


Rango de puntos	Calidad	Comercializado por 121 CAFÉ	Clasificación
90 – 100	Excepcional	Sí	Especial
85 – 89.99	Excelente		
80 – 84.99	Muy bueno	No	No especial
< 80.0	Por debajo de la calidad de especial		

El “café verde”, es el estado del grano de café que se le conoce en ciertos países como “café oro”, “semilla” o “almendra”. Se obtiene después de la remoción del pergamino como resultado del proceso de trilla. El café verde es el insumo básico para la elaboración del café tostado, el soluble y los extractos de café, y es la forma más común en la que es exportado a otros países. (Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, 2012).

*Tabla 2. Diferentes estados del grano de café.*

Foto	Estado del café	Descripción
	Cereza	Hace referencia al fruto maduro y es el estado óptimo en el que debe ser recolectado para aprovechar su calidad.

	<p>Pergamino seco</p>	<p>Este grano es el resultado del proceso de beneficio realizado por cada cafetero en su finca. Después de la recolección, a los granos cereza se les retira la pulpa y el mucílago y se procede a lavarlos y secarlos hasta alcanzar una humedad del 12%. El café pergamino seco es la semilla de café protegida por una cáscara o cutícula amarilla (el pergamino) y es el estado del grano en el cual los cafeteros venden su café.</p>
	<p>Verde</p>	<p>A este estado del grano de café también se le conoce en ciertos países como “café oro”, “semilla” o “almendra”. Se obtiene después de la remoción del pergamino como resultado del proceso de trilla. El café verde es el insumo básico para la elaboración del café tostado, el soluble y los extractos de café, y es la forma más común en la que es exportado a otros países.</p>
	<p>Tostado</p>	<p>Se trata del producto que resulta de la transformación de los granos de café verde. Esto mediante un proceso de aplicación de calor que produce cambios físicos y químicos que potencializan el aroma y el sabor de cada grano.</p>

	<p>Molido</p>	<p>Después del proceso de tostión, los granos de café son molidos antes de proceder a la preparación de la bebida. Existen tres tipos de molienda: grueso, fino y medio, que hacen referencia a la granulometría. El tipo de molienda seleccionada dependerá del método de preparación o de la cafetera usada para la preparación final de la bebida.</p>
---	---------------	---

*(Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, 2012)*

Uno de sus socios fundadores pertenece a la segunda generación de una familia de caficultores en la región de Montebello, en el departamento de Antioquia, es por esta razón que la compañía comenzó a trabajar con fincas de la región de Montebello, especialmente con la finca “La Argentina” de la cual es propietaria la familia de uno de los socios fundadores de 121 Café. En la Figura 1 y la Figura 2 se muestra la cata de uno de los lotes comercializados por 121 Café y producidos por la finca La Argentina, quien es su principal proveedor.

Figura 1. Análisis sensorial del café producido por la finca La Argentina.

El LABORATORIO de Café

Fecha de Análisis Sensorial	24/02/2017
Muestra Recibida	2.000 Gr

Nota: El Análisis sensorial realizado corresponde únicamente a la muestra recibida y para esta fecha relacionada.

Las características del café pueden cambiar para otras muestras y otros micro-lotes de la misma finca.

Datos Generales	
Nombre del cliente	Jaime Gómez Giraldo
Número de Identificación	
Finca	La Argentina
Departamento	Antioquia
Municipio	Montebello
Vereda	
M.S.N.M	2.000
Hectáreas totales	
Hectáreas en café	
Aprox. Producción Anual kg Café pergamino seco	3.000 kg pergamino- 24 cargas
Variedad	Castillo
Beneficio	Tradicional agua + sol
Secado	Secado al sol

Análisis Físico	
Factor Rendimiento	85
% de Almendra Sana	82%
% Humedad	12.8%
% Merma en Trilla	17%
Olor	Característico
Color	Característico
Defectos encontrados	Granos averanados, broca de punto, broca severa

Análisis Sensorial	
Nombre del Lote	Los 1.800
Laboratorio	ELDC Planta

Calle 10 B Sur N.51 – 52  
Tel (+574) 3225152  
Cel 321 7922704  
contacto@ellaboratoriodecafe.com  
Medellín - Colombia

Fuente: (Ramirez, 2017)

Figura 2. Puntaje de calidad de muestra del producido por la finca La Argentina.

El LABORATORIO de Café

Nivel de Tostión		Tueste para catación
<b>Resultados</b>		
<b>Perfil</b>	<b>Puntaje</b>	
Fragancia/ Aroma	8	Miel, panela, vainilla, chocolate, caña de azúcar
Sabor	8,25	Panela, miel, caña de azúcar
Sabor Residual	8	Mucha panela
Acidez	8	Citrica
Cuerpo	8,25	Cre moso
Uniformidad	8	
Balance	8	Muy buen balance
Taza Limpia	10	Si es taza limpia
Dulzura	10	
Puntaje Catador	8,50	Es un café muy complejo
<b>TOTAL</b>	<b>85</b>	

Elaboró:

Wilfer Ramirez Ramirez  
 Coordinador de Trazabilidad  
 wilferandres@ellaboratoriodecafe.com

Fuente: (Ramirez, 2017)

### 4.3 Condiciones de exportaciones

121 CAFÉ actualmente exporta a Japón café verde a través de una compañía intermediaria llamada ECOM AGROINDUSTRIAL CORPORATION LTD.; la cual es una empresa de más de 170 años ubicada en Suiza y con oficinas en Colombia. ECOM es la líder mundial de comercialización de productos básicos, opera en más de 35 países productores en

todo el mundo y se enfoca principalmente en café, algodón y cacao. ECOM es uno de los dos principales comerciantes de café en el mundo. (ECOM Agroindustrial Corp. Ltd, s.f.).

Actualmente Japón es el único país a donde 121 CAFÉ realiza exportaciones, representando estas el 90% de las ventas totales de la compañía. Todo el café que se negocia con el cliente tostador de Japón es entregado en la trilladora de ECOM en Colombia, desde donde ECOM se convierte en responsable de la inspección fitosanitaria, transporte al puerto y finalmente exportación al país de destino.

Como parte de su estrategia comercial, 121 CAFÉ está considerando la posibilidad de prescindir de ECOM como intermediario. Esto implicaría, primero, un aumento de costos en la logística de transporte a puerto, su registro como exportador de café ante la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia y el cumplimiento de las normas fitosanitarias de cada país de destino. Pero esto, se vería compensado con un mayor margen de ganancia en el precio final, como consecuencia de eliminar al intermediario con más peso financiero en la operación. De esta manera se estaría formando una verdadera relación directa entre la finca, que es la productora, y los clientes tostadores, quienes son los comercializadores finales del producto, permitiendo así forjar alianzas estratégicas que potencialicen a ambas partes. Finalmente, el hecho de convertirse 121 CAFÉ en un exportador directo, le permitiría incursionar en diferentes mercados internacionales, sin depender de que el intermediario tenga allí operación o no.

#### **4.4 Condiciones de mercadeo**

La compañía está enfocada en un modelo B2B (negocio a negocio), en el que uno de sus socios se dedica de manera exclusiva a la consecución y desarrollo de clientes a nivel nacional e internacional y otro socio al manejo de los proveedores al nivel local.

El mercado se ha segmentado por ubicación geográfica de los clientes, primero en dos categorías:

- Nacionales, quienes están más interesados en pequeñas cantidades de café, con una mayor rotación en temas de variedad y una calidad muy buena y/o excelente (puntajes alrededor de 85).
- Internacionales, clientes que usualmente requieren una cantidad mayor y creciente, con variedades exóticas y una calidad excepcional (puntajes >85).

#### 4.4.1 Producto

121 CAFÉ vende exclusivamente café verde y/o café pergamino seco de altura. Un café de altura se le denomina al café sembrado a más de 1.500 m s. n. m. en la zona trópica de la tierra. Este rango de altura disminuye a medida que se aleja del trópico. Uno de los beneficios de que el café sea de altura es su calidad, ya que, la razón principal por la que la altura influye en el sabor es que, cuando un café que crece a una gran altitud y es bien cuidado, producirá una taza con mayor acidez, será más aromática y gustosa. (Daggett, s.f.)

Figura 3. Sabores del café dependiendo de su altura.



Otra característica del café que 121 CAFÉ comercializa, y que genera mucho valor en el mercado son las distintas variedades exóticas que se cultivan. Si bien existen 4 grandes grupos varietales en los que se divide el café (1. Arábica, 2. Robusta, 3. Libérica, 4. Excelsa.), solo 2 de ellos, Arábica y Robusta, son representativos en su cultivo, producción y comercio mundial. La variedad Arábica, se diferencia de la Robusta, en su mejor calidad, de donde se desprenden mejores cualidades sensoriales y representa entre el 60% y el 75% de la producción cafetera mundial. En Colombia solo se siembran subvariedades Arábicas. Por su parte, la Robusta es uno de los cafés más resistentes a las plagas, de sabor intenso y con mayor concentración de cafeína y representa entre el 25% y el 40% de la producción mundial de café. Es utilizado por la industria para fabricar bebidas a base de cafeína y se usa muy a menudo para los cafés instantáneos y mezclas de baja calidad. Se produce principalmente en Brasil y Vietnam. (Hacer Café, 2018)

De la variedad Arábica padre se desprenden más de 200 subvariedades hijas, las más populares son: Caturra, Java, Geisha y Blue Mountain.

En Colombia, la gran mayoría de los cafetales sembrados pertenecen a las variedades Caturra y Colombia. Estos representan los sabores suaves que caracterizan al café colombiano en el exterior, y son las únicas variedades a las que la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia apoya para su cultivo. Es por esta razón que 121 CAFÉ vio una oportunidad de agregar valor a sus clientes, produciendo otras variedades exóticas y valoradas en el mercado internacional, en alianza con sus proveedores en las fincas y sus clientes, para así tener una ventaja competitiva frente a los otros productores del país. Entre las variedades exóticas que la compañía ha comenzado a sembrar están: Geisha, Pacamara, Borbón y Java. Esto representa importantes retos, tanto para la compañía como para los productores, ya que ninguna de estas variedades es apoyada por la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, haciendo su cultivo propenso a riesgos por susceptibilidad a plagas. Por esto la compañía ha decidido trabajar en conjunto con los compradores para distribuir su riesgo, apoyados en proyecciones crecientes de compra de variedades comunes, a cambio de una exclusividad para sus clientes en el desarrollo de estas variedades en lugares específicos.

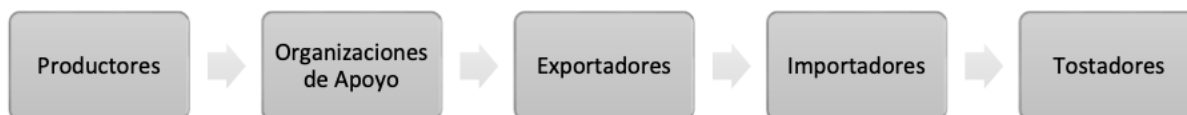
#### 4.4.2 Precio

Fijar el precio adecuado para café verde tipo especial es una tarea compleja, ya que el único precio de referencia que era público hasta hace solo varios meses, era el precio del café *commodity* en la bolsa de Nueva York, también conocido como “Precio C”. Este precio ha sido particularmente volátil y en los últimos años ha llegado a niveles históricamente bajos.

Es por esto que se desarrolló un proyecto llamado “Guía de transacciones para cafés especiales”, como consecuencia del trabajo de líderes de la industria en varios puntos de la cadena de

suministro, que comenzaron a ver la necesidad de proteger a las mujeres y hombres que producen cafés especiales de las referencias de precios que provienen de la bolsa. (Peter W. Roberts, 2018)

*Figura 4. Cadena de suministro global del café*



“La Guía de transacciones 2018” se basa en datos proporcionados por 21 donantes de datos con sede en diez países diferentes y utiliza la información de los contratos firmados en el periodo de octubre de 2016 a septiembre de 2018. Para proporcionar un contexto para los vendedores y compradores de cafés especiales, la “*Guía de transacciones de 2018*”, en la cual se basa 121 CAFÉ para fijar el precio, muestra distribuciones recientes de precios FOB (libre en puerto), todo en Dólares Americanos por libra de café verde. (Peter W. Roberts, 2018)

La siguiente tabla muestra los precios FOB de café verde a diferentes niveles de calidad, y es basado en estos precios que 121 CAFÉ comienza su etapa de negociación con posibles compradores y clientes existentes. Para cosechas producidas en proyectos especiales que se trabajen de la mano de los compradores, los precios se ajustan adecuadamente.

Tabla 3. Precios FOB a Diferentes Niveles de Calidad

Período	Contratos	Libras (millones)	Valor (millones)	Extremo Inferior	Mediana	Extremo Superior
<b>Desde 80 hasta 81.9</b>						
2018/2019	1,228	51.93	USD 84.75	USD 1.01	USD 1.60	USD 2.75
2017/2018	578	27.10	USD 40.50	USD 1.10	USD 1.45	USD 2.28
2016/2017	536	21.63	USD 35.56	USD 1.30	USD 1.60	USD 2.50
3 Años	2,342	100.66	USD 160.81	USD 1.07	USD 1.56	USD 2.51
<b>Desde 82 hasta 83.9</b>						
2018/2019	2,671	94.17	USD 173.69	USD 1.11	USD 1.83	USD 3.03
2017/2018	1,498	54.96	USD 105.17	USD 1.27	USD 1.74	USD 3.11
2016/2017	1,660	59.45	USD 110.56	USD 1.45	USD 1.90	USD 3.20
3 Años	5,829	208.59	USD 389.42	USD 1.18	USD 1.88	USD 3.16
<b>Desde 84 hasta 84.9</b>						
2018/2019	2,321	48.90	USD 120.82	USD 1.51	USD 2.25	USD 3.64
2017/2018	1,924	37.03	USD 96.24	USD 1.56	USD 2.30	USD 3.75
2016/2017	1,688	36.30	USD 79.78	USD 1.70	USD 2.30	USD 3.37
3 Años	5,933	122.22	USD 296.84	USD 1.58	USD 2.27	USD 3.56
<b>Desde 85 hasta 85.9</b>						
2018/2019	1,719	23.68	USD 65.51	USD 1.78	USD 2.75	USD 4.29
2017/2018	1,356	23.21	USD 63.97	USD 1.61	USD 2.75	USD 5.25
2016/2017	1,148	18.18	USD 48.42	USD 1.90	USD 2.85	USD 9.10
3 Años	4,223	65.06	USD 177.54	USD 1.77	USD 2.80	USD 5.00
<b>Desde 86 hasta 87.9</b>						
2018/2019	3,900	21.61	USD 72.09	USD 2.23	USD 3.35	USD 5.50
2017/2018	3,283	19.04	USD 63.97	USD 2.30	USD 3.50	USD 10.35
2016/2017	2,887	19.39	USD 60.58	USD 2.28	USD 3.50	USD 11.75
3 Años	10,070	60.04	USD 196.64	USD 2.26	USD 3.45	USD 8.00
<b>Más de 88 puntos</b>						
2018/2019	1,240	4.23	USD 15.22	USD 2.75	USD 4.66	USD 19.35
2017/2018	602	2.48	USD 8.56	USD 2.50	USD 4.20	USD 16.00
2016/2017	433	2.06	USD 7.44	USD 2.20	USD 4.32	USD 12.50
3 Años	2,275	8.78	USD 31.2	USD 2.60	USD 4.50	USD 16.00
<b>No hay puntaje de calidad</b>						
2018/2019	4,236	34.90	USD 93.02	USD 1.52	USD 3.25	USD 7.50
2017/2018	1,666	13.79	USD 39.72	USD 1.44	USD 3.06	USD 7.41
2016/2017	1,496	13.65	USD 31.93	USD 1.62	USD 3.00	USD 6.86
3 Años	7,398	62.33	USD 164.66	USD 1.54	USD 3.20	USD 7.45

Fuente: (Peter W. Roberts, 2018)

La estrategia concebida por la compañía para lograr una ventaja competitiva en el mercado, no se basa en bajar los precios del producto por debajo de la mediana del rango según el puntaje, más bien, 121 CAFÉ se enfoca en conectar directamente a los compradores con los productores, creando así unas relaciones de confianza que agregan valor al cliente, sobre todo en un mercado globalizado como el del café, en donde el cliente puede estar muy desconectado de los procesos productivos por razones geográficas y de idioma.

#### 4.4.3 Punto de venta

121 CAFÉ comparte varias de las responsabilidades en el proceso de distribución, ya sea con el productor o con el intermediario exportador, como se muestra en la siguiente tabla.

*Tabla 4. Variables y responsabilidades en la distribución*

<b>Actividad</b>	<b>Responsabilidad</b>	<b>Descripción</b>
Almacenamiento	Algunas veces compartida entre el Productor y 121 CAFÉ, otras solo por 121 CAFÉ.	En la mayoría de los casos, es responsabilidad del productor almacenar el café en buenas condiciones, y, una vez entregado al intermediario, este asume la responsabilidad. Si el productor no puede o tiene las condiciones especiales para almacenar el café, 121 CAFÉ asume la responsabilidad y lo almacena en una bodega.
Transporte	Asumido por 121 CAFÉ hasta el momento de entrega al intermediario.	121 CAFÉ recoge, verifica y transporta el café desde las fincas productoras hasta la bodega del intermediario ECOM, en caso de ser para exportación, si el café es para venta local, 121 CAFÉ lo lleva hasta donde disponga el cliente.
Tiempos de la operación	Local: de 1 a 3 días. Internacional: 3 a 4 semanas a FOB.	Local: Depende del departamento donde se encuentre el cliente final. Usualmente, para

		<p>entregas en Medellín, la operación de la distribución se demora 1 día.</p> <p>Internacional: La distribución se demora de 1 a 2 días, dependiendo de la ubicación del socio exportador. Una vez el socio exportador recibe el café, realiza las pruebas fitosanitarias, consolida y lo transporta a puerto, lo cual puede demorar otras 3 semanas adicionales, aproximadamente.</p>
Costos de envío	<p>Local: 121 CAFÉ</p> <p>Internacional: Socio exportador.</p>	<p>Para exportación: Asumido por el intermediario exportador ECOM.</p> <p>Para consumo local: Asumido por 121 Café.</p>
Canales	<p>Local: Directo.</p> <p>Internacional: A través de un intermediario exportador.</p>	<p>Para ventas locales 121 CAFÉ realiza una venta directa.</p> <p>Para exportación, 121 CAFÉ utiliza el socio exportador que el cliente elija. Para el caso de Japón, ha sido la compañía ECOM.</p>

#### 4.4.4 Promoción

Siendo este tipo de transacciones de café verde del tipo: negocio a negocio (del inglés *business-to-business* o B2B), ya que se establecen entre un distribuidor o fabricante y un comercio minorista, los canales de distribución a los que la compañía les da más importancia son las interacciones directas con las personas a cargo de las compras, o con los propietarios de las

tostadoras en los clientes. Es por esto que la estrategia de venta más efectiva ha sido asistir a ferias nacionales e internacionales de café, como la feria de cafés especiales “Cafés de Colombia EXPO” (Cafés de Colombia Expo 2019, s.f.) y a viajes a países de donde se produce el café, como los organizados anualmente por la Sociedad de Cafés Especiales (del inglés *Specialty Coffee Association SCA*), conocidos en inglés como *Origin Trips*. (Specialty Coffee Association, 2018). En donde se han podido mantener lazos comerciales con clientes activos y realizar nuevos contactos con prospectos, dando a conocer el modelo de negocio de la compañía. También se ha invitado varias veces a los clientes internacionales para que visiten las fincas, siendo estas ocasiones buenas oportunidades para estrechar lazos y mantener la confianza, lo cual es fundamental en el mundo del café.

Finalmente, aunque la compañía tiene presencia en las redes sociales más importantes, como Instagram, Facebook y LinkedIn, se le da baja importancia, dado que tiene más peso las razones anteriormente mencionadas.

Figura 5. Folleto de la compañía repartido en eventos con datos de la finca.



## Finca La Argentina Montebello, Antioquia

**121café**

*Direct trade Colombian specialty coffee*

Eduardo Pardo  
+1 217 909 4302  
e.pardo@121cafe.co  
<http://121cafe.co>

**Altitude:** 1,750–2,050m (5,740–6,725ft).

**Area:** 15 hectares (37 acres).

**Trees:** 125,000 in 25 lots.

**Harvest:** September–December (main crop), April–May (mitaca crop).

**Varieties:** Castillo, Colombia, Caturra.

**Taste profile:** Huge range of flavors, from the heavier chocolatier coffees through to jammy, sweet, fruity lots.

**Quality recognitions:** 84,84 points awarded in the 'Café de Antioquia' contest. Our lot stood out in the top 60 among 505 lots.

Fuente: (121 CAFÉ, 2017)

## Selección de mercados

### 5.1 Identificación de 3 mercados a partir de información económica

Con el propósito de continuar su crecimiento, la compañía ha expresado su interés en incursionar en más mercados internacionales. Desean centrar su estrategia comercial en países que tengan un alto consumo de café, en donde sus exportaciones hayan crecido en los últimos años y, finalmente, en los países en donde el café colombiano sea reconocido. Por estas razones se analizará una lista de seis países.

#### 5.1.1 Lista inicial de países a analizar

1. Alemania
2. Canadá
3. Corea del Sur
4. Finlandia
5. Holanda
6. Noruega

#### 5.1.2 Variables.

- Consumo de café per cápita.
- % Importación de café verde.
- % Importación de café verde colombiano.
- Tasa de crecimiento anual de importaciones en los últimos 5 años.
- Crecimiento en el valor de las importaciones en los últimos 5 años.
- Proximidad geográfica.
- Proximidad cultural.

### 5.1.3 Posición Arancelaria

La nomenclatura arancelaria, conocida en inglés como *Harmonized Commodity Description and Coding Systems (HS)* para el tipo de café verde que la compañía comercializa, es: 0901.11.90.00, tal como se muestra en la Figura 6.

Figura 6. Perfil arancelario para el café verde.

Perfil de la mercancía						
DATOS GENERALES						
Nivel Nomenclatura	Código Nomenclatura	Código Complem.	Código Suplem.	Desde	Hasta	Leg
ARIAN	0901.11.90.00			01-ene-2007	...	
Descripción	Café, té, yerba mate y especias Café, incluso tostado o descafeinado; cáscara y cascarilla de café; sucedáneos del café que contengan café en cualquier proporción. - Café sin tostar: -- Sin descafeinar: --- Los demás			01-ene-2007	...	
Unidad física	kg - Kilogramo			01-ene-2007	...	

Fuente: (DIAN, 2005)

### 5.1.4 Matriz de Selección

En la matriz de selección se analizaron las variables más relevantes para la compañía, y se codificaron por color según su importancia, tal como se muestra en la Tabla 5. Siendo la celda de color verde el mejor resultado y la de color rojo el peor, para cada columna. Estos datos se obtuvieron de la base de datos del Observatorio de Complejidad Económica. (Simoes, s.f.)

Tabla 5. Matriz de selección

MATRIZ DE SELECCIÓN PARA CAFÉ VERDE							
VARIABLES PAISES	Consumo de café per cápita. [Kg/año]	Posición a nivel mundial en consumo de café	% Del total mundial, de importación de café verde	% Del café que el país importa que proviene de Colombia	Tasa de crecimiento anual de importaciones de café verde (5 años)	Crecimiento valor importaciones (5 años) [Millones \$USD]	Proximidad geográfica [Km]
Alemania	5.5	16	14.00%	6.50%	-5.60%	-\$ 980.0	9,400
Canadá	6.5	10	1.80%	55.00%	-10.00%	-\$ 255.0	4,500
Corea del Sur	2.6	25	2.40%	20.00%	5.00%	\$ 98.5	14,800
Finlandia	12	1	1.10%	25.00%	-4.40%	-\$ 55.2	10,000
Holanda	8.4	5	2.80%	11.28%	6.20%	\$ 146.0	8,900
Noruega	9.9	2	0.66%	29.00%	-2.70%	-\$ 19.2	9,300

Fuente: (Simoes, s.f.)

### 5.1.5 Análisis de la matriz y selección de 3 mercados

Para la compañía, los tres criterios más relevantes, son: primero, que las importaciones tengan una tendencia de crecimiento positiva, lo cual es indicio de que el mercado está creciendo dentro de ese país, y por consiguiente, la competencia para nuevas compañías entrantes no sería tan ardua; segundo, que el mercado seleccionado tenga un consumo de café per cápita alto, ya que esto indica una costumbre arraigada en su cultura de tomar café; y por último, que el porcentaje de café que importen de Colombia sea alto, lo cual indica que el país tiene un gusto por el café suave colombiano.

Como resultado de este análisis se seleccionaron los siguientes tres mercados potenciales:

1. **Corea del Sur:** Es un país muy interesante y con mucho potencial para este mercado, principalmente por el crecimiento en importaciones que este producto ha tenido en los últimos 5 años, siendo el segundo mayor crecimiento entre los países analizados con un 5%. Finalmente, el café colombiano está posicionado con un 20% del mercado, lo cual es representativo, e indica el gusto por este origen.

2. **Holanda:** Es un país que reúne buenas condiciones para incursionar con un café especial de alta calidad, ya que su población tiene un muy alto consumo de café per cápita, ubicándose en la quinta posición del ranking mundial. Además, su consumo ha estado creciendo en los últimos 5 años en un 6%. Por otro lado, el porcentaje de café colombiano no es tan alto, con tan solo un 11%.
  
3. **Noruega:** Es un país que llama la atención por su altísimo consumo per cápita, ubicándose en el segundo lugar del ranking internacional y porque es el segundo país, entre los analizados, que importa más café colombiano, con casi un tercio del mercado, exactamente con un 29% de todo el café que importa. El crecimiento de las importaciones ha tenido un ligero declive de 2,7% en los últimos 5 años.

## **5.2 Selección del mercado objetivo a partir de la aplicación de variables**

### **5.2.1 Potencial de tamaño de mercado**

En la Tabla 6 se evidencian el valor de las importaciones que cada uno de los países da a la categoría de Café Verde 090111 (excluyendo tostado y descafeinado).

Tabla 6. Valor importaciones y tarifas arancelarias de café verde.

<b>País</b>	<b>Valor importado en 2018 (Miles de dólares USD)</b>	<b>Tarifas arancelarias estimadas aplicadas por el país. (%)</b>	<b>Población (Millones)</b>
<b>Corea del Sur</b>	441,824	1,2* 0**	51,1
<b>Holanda</b>	549,869	0	17,1
<b>Noruega</b>	101,125	2,1*** 0****	5,4

Fuente: (International Trade Centre, 2018)

\*Para países sin tratado de libre comercio.

\*\* Para Colombia, bajo el TLC en vigencia desde el 2016.

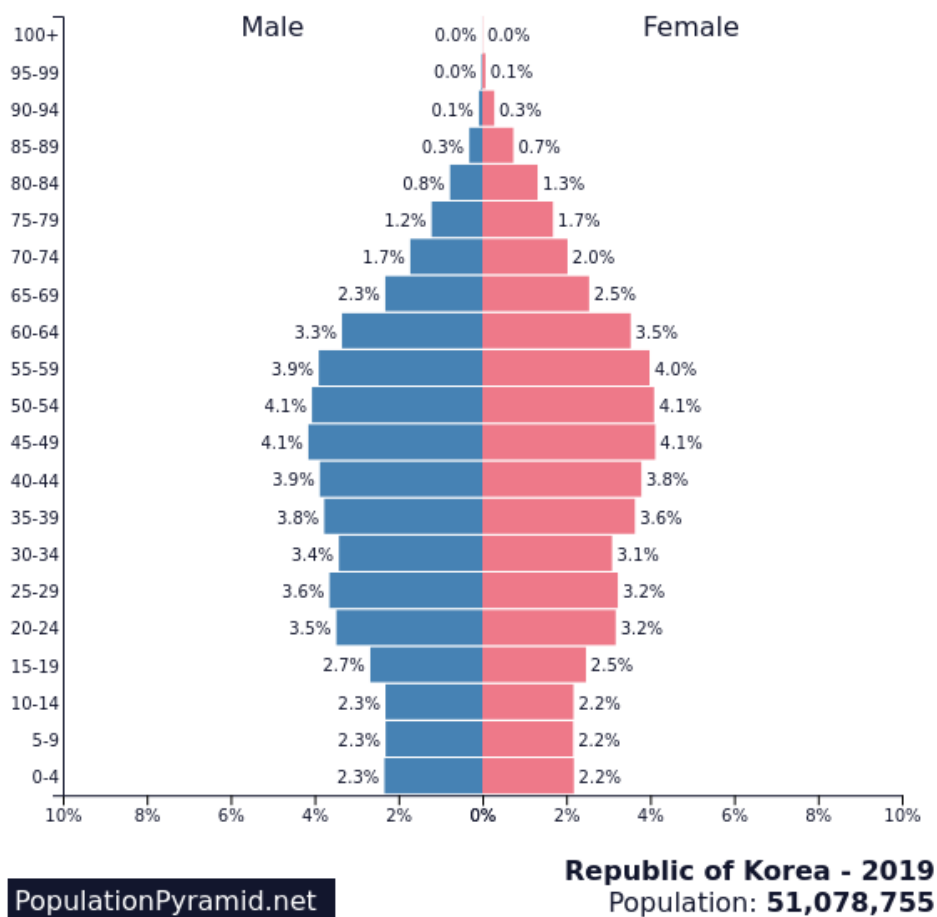
\*\*\* Tasa de desgravación Para Colombia, bajo el TLC para el año 2019.

\*\*\*\* Tasa de desgravación Para Colombia, bajo el TLC para el año 2020 en adelante.

### **Corea del Sur**

Corea del Sur posee un mercado un poco menor al de Holanda, con unas exportaciones de café verde por valor de \$440M USD millones de dólares aproximadamente en el 2018. Este es el único país analizado, el cual aplica unas tarifas arancelarias del 1,2% a este producto, pero para el caso de Colombia, su arancel sería del 0% debido al TLC. La población de Corea del Sur es de 51 millones aproximadamente, siendo el país, entre los analizados, que más población tiene, superado a Holanda por más de 3 veces y a Noruega por más de diez veces, aproximadamente.

Figura 7. Población Corea del Sur por edades.



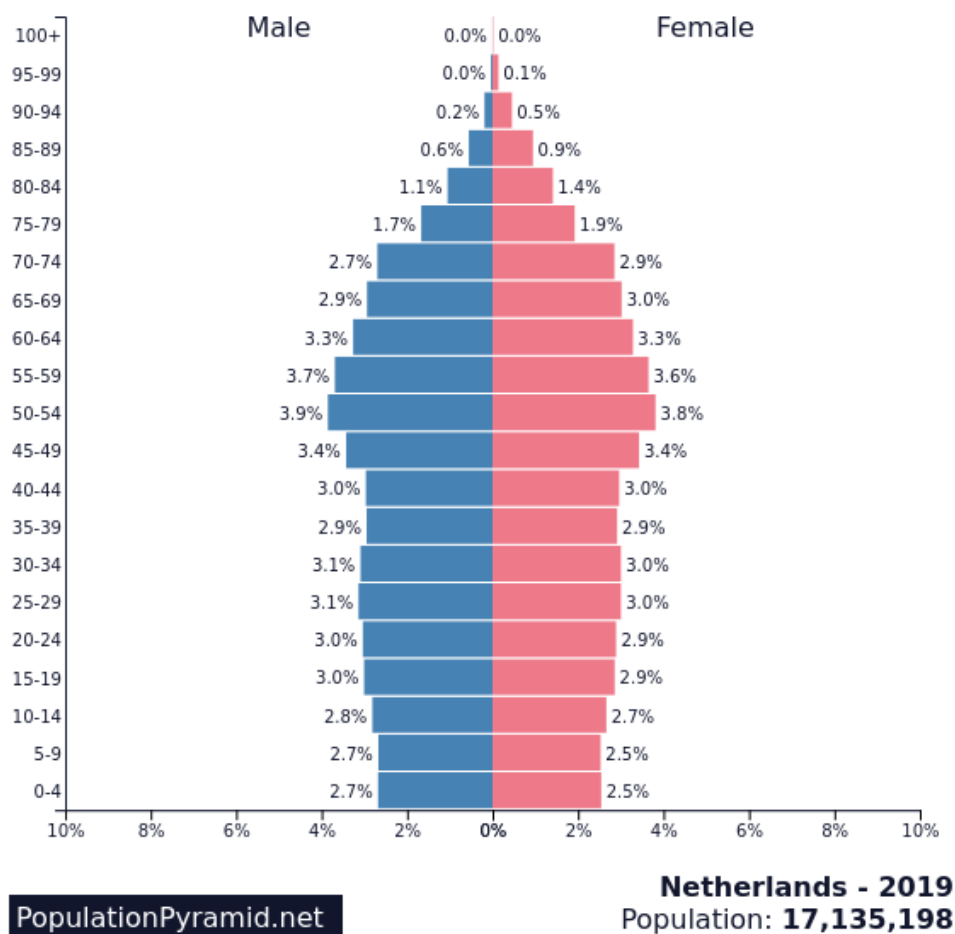
Fuente: (Population Pyramids, s.f.)

## Holanda

Se evidencia que Holanda posee el mayor mercado para el café verde, cuyo valor para el 2018 fue de \$550M USD millones de dólares aproximadamente. Además, no aplica ninguna clase de aranceles para este producto.

La población de Holanda es de 17 millones de personas. (Population Pyramids, s.f.)

Figura 8. Población Holanda por edades.



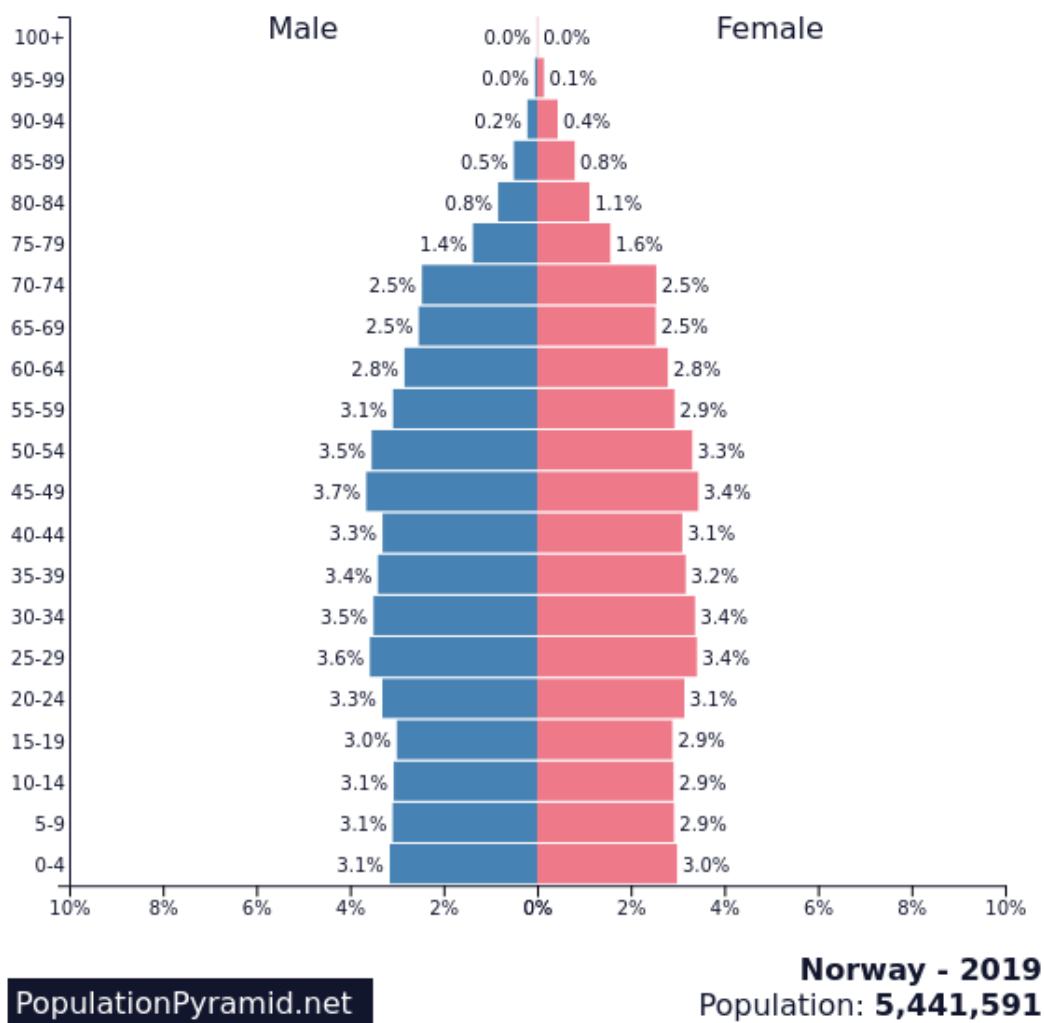
Fuente: (Population Pyramids, s.f.)

## Noruega

Noruega tiene un mercado valorado en \$100M USD millones de dólares para el 2018. El cual es aproximadamente cinco veces menor que el de Holanda y Corea del Sur.

**La población de Noruega es de 5 millones** aproximadamente, siendo la menor de los países analizados. (Population Pyramids, s.f.)

Figura 9. Población Noruega por edades.



Fuente: (Population Pyramids, s.f.)

## 5.2.2 Entorno legal y regulatorio

### Corea del Sur

El Tratado de Libre Comercio (TLC) entre Colombia y Corea del Sur, firmado en febrero de 2013, entró en vigor a partir del 2016. El acuerdo, que es el primero de este tipo del país suramericano con alguna economía de Asia, permitirá que más de 7.400 productos colombianos

como flores, carne, café verde y tostado y cacao, entre otros, entren con preferencia arancelaria a Corea del Sur.

El café es el principal producto agrícola vendido a este país. La tasa de desgravación aplicada para el Café Verde, el cual está bajo el código: 09011190, es del 0% desde el primer año de vigencia de este acuerdo. (Mincomercio, 2018a)

### **Holanda**

El Acuerdo Comercial entre Colombia y el Perú, por una parte, y la Unión Europea y sus Estados Miembros (incluyendo a Holanda), por otra, fue firmado en la ciudad de Bruselas, Bélgica, el 26 de junio de 2012 y entró en vigor en el 2013. De los bienes agrícolas, tienen acceso preferencial todas las frutas y las hortalizas, el azúcar, el cacao y el café. (Procolombia, s.f.)

Se logró libre arancel para el café tostado y para las preparaciones de café. Se pactó una norma de origen general mediante la cual se considerará originario todo café tostado en grano, solo si este ha sido cultivado y cosechado en los países parte del Acuerdo. La UE contará con un cupo reducido de 120 toneladas para café tostado de la variedad arábica con una norma de origen flexible. (Mincomercio, 2018b)

### **Noruega**

El Acuerdo de Libre Comercio entre la República de Colombia y los Estados AELC (EFTA), se suscribió el 25 de noviembre de 2008 y fue aprobado mediante la Ley 1372 del 7 de enero de 2010. En el caso de Noruega, el Acuerdo entró en vigor el 1 de septiembre de 2014.

Para el Café Verde, el cual está bajo el código: 09011190, la tasa de desgravación que lo cobija en el acuerdo para el año 2019 es 2,1% y para el 2020, del 0%. (Mincomercio, 2018c)

Tabla 7. Categorías de Desgravación.

Tasa Base	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
15%	12,9%	10,7%	8,6%	6,4%	4,3%	2,1%	0,0%
20%	17,1%	14,3%	11,4%	8,6%	5,7%	2,9%	0,0%

Fuente: (Mincomercio, 2018c)

### 5.2.3 Distribuidores e intermediarios

A continuación, clasificamos los distribuidores e intermediarios disponibles de Café Verde para los tres países. Ellos se especializan en trabajar con productores en los países de origen y realizar la logística internacional de distribución en el país destino:

#### Corea del Sur

1. MTC GROUP: Es un importador y comerciante internacional especializado en café especial con relaciones directas en los países productores de café, como Colombia. Tiene sedes en la región de Asia Pacífico y oficinas en Sídney (Australia), Auckland (Nueva Zelanda), Seúl (Corea del Sur) y Hong Kong (China). (MTC Group, s.f.)
2. LATORRE & DUTCH: Es un importador de café centrado en la innovación y la sostenibilidad a largo plazo, el cual proporciona servicios logísticos y financieros. Tiene oficinas ubicadas estratégicamente para abastecerse de cafés especiales en todo el mundo. Sus oficinas en el norte de China y Singapur manejan la distribución en Corea del Sur (Latorre & Dutch, 2017).

#### Holanda

1. ECOM: En la actualidad, es el principal aliado en la logística internacional de 121 CAFÉ, por medio de ECOM la compañía exporta a su cliente en Japón. ECOM es uno de los dos principales comerciantes de café, el mayor trillador de café del mundo y uno de los cuatro principales comerciantes de algodón y cacao, lo que la convierte en una

participante de primer nivel en cada uno de sus negocios principales. Los productos ECOM Dutch Cocoa se fabrican en Ámsterdam, Países Bajos, en una instalación con una capacidad de molienda de 70,000 TM / año. Casi la mitad de la producción se compone de productos sostenibles y certificados, tales como UTZ, Rainforest Alliance, Organic, Fair Trade y otros estándares. Están abiertos a aceptar pedidos pequeños (con un mínimo de 10 TM), hasta contratos de varios años (ECOM, s.f.).

2. TRABOCCA: Importador Holandés de café verde, con oficinas en Ámsterdam. Se dedican a trabajar con agricultores, cooperativas y exportadores para proporcionar cafés con trazabilidad de alta calidad a tostadores de todo el mundo. (Trabocca, n.d.)
3. GREENCOF: Es un importador de café ubicado en la ciudad de Hoorn, en el norte de Holanda. Greencof está activo en el mercado internacional de café verde sin tostar. Greencof compra el café especial sin tostar en estos países y lo exporta a compradores de todo el mundo desde sus bodegas en Amberes, Bélgica o Hamburgo, Alemania o directamente desde el propio país productor. Tienen un enfoque claro en los cafés producidos de manera sostenible, como el comercio justo, orgánico, Rainforest Alliance y UTZ (Greencof, 2013).
4. THISSIDEUP: Es un importador y distribuidor holandés, ubicado en Ámsterdam. Tiene como propósito ayudar a los agricultores a convertirse en agro empresarios totalmente independientes. Esto incluye ayudarlos a convertirse en sus propios expertos en calidad de café, ecologistas, exportadores, narradores y ayudarlos a incursionar en el mundo europeo del café de especialidad (This Side Up, 2019).

## Noruega

1. **NORDIC APPROACH:** Es una empresa de abastecimiento, con sede en Oslo, Noruega, que se centra únicamente en cafés verdes de alta calidad. Hacen el trabajo preliminar para identificar, mejorar, seleccionar e importar los mejores cafés de los orígenes más interesantes. Actualmente compran café verde colombiano de Huila, Tolima y Nariño y recientemente comenzaron a trabajar con fincas en Antioquia. (Nordic Approach, s.f.)
2. **COLLABORATIVE COFFEE SOURCE:** Compañía importadora de café verde, con sede en Oslo, Noruega. Ofrecen un catálogo de cafés de calidad, encuentran al productor de café adecuado para el tostador correcto, y viceversa. Operan de manera transparente y construyen relaciones a largo plazo. Actualmente trabajan con fincas colombianas en el departamento de Cundinamarca (Collaborative coffee source, s.f.).

### 5.2.4 Riesgo económico

#### **Riesgo del sector agro y de alimentos en el mundo**

Se espera que el sector se vea afectado por un crecimiento más débil en las economías avanzadas, principalmente en Europa, y probablemente continuará sufriendo en los Estados Unidos por la guerra comercial entre Estados Unidos y China, con China imponiendo un impuesto de importación del 25% a la soja estadounidense en represalia por Medidas proteccionistas de los Estados Unidos.

El mercado orgánico está experimentando un crecimiento significativo, particularmente en las economías avanzadas, con un aumento de la participación de la tierra cultivable utilizada para la agricultura orgánica del 0.3% en 2000 al 1.2% en 2016. Se espera que esta tendencia continúe en los próximos años.

Se espera que el crecimiento económico mundial en todos los sectores disminuya en 2020 debido a la recesión económica en la que se ingresó a causa de la pandemia mundial de COVID-19.

Fortalezas:

- Fuerte demanda de los países emergentes (especialmente China e India).
- Crecimiento orgánico del mercado en economías avanzadas.

Debilidades:

- Sector altamente expuesto a eventos climáticos.
- Considerable incertidumbre en torno a la guerra comercial en curso.

### **Corea del Sur**

Las exportaciones y el estímulo fiscal apoyan el impulso de crecimiento.

Se espera que el crecimiento disminuya 2020 debido a la recesión económica en la que se ingresó a causa de la pandemia mundial de COVID-19.

El deterioro de los indicadores de confianza podría ralentizar la inversión privada. El aumento de los costos laborales también representa una amenaza, particularmente si no se acompaña de ganancias de productividad y reducciones de impuestos corporativos. Esto es especialmente cierto para el sector de las TIC. Además, una regulación más estricta sobre las hipotecas debería seguir afectando la inversión en construcción y bienes raíces. No obstante, una política fiscal más expansiva debería compensar la disminución de la inversión privada y promover el crecimiento.

Se espera que un aumento en el empleo público, el salario mínimo y el gasto social apoyen el consumo. Sin embargo, se espera que este último se vea limitado por los altos niveles de deuda de los hogares (155% del ingreso disponible), así como por un mercado laboral lento, con bajas tasas de participación femenina y un desempleo juvenil relativamente alto (alrededor del 10%).

Se espera que el superávit presupuestario se reduzca como resultado de la política fiscal expansiva del gobierno. Las nóminas del gobierno continuarán aumentando, mientras que se espera que el salario mínimo aumente un 6% hasta KRW 8.350 para 2019. Diversos subsidios a los consumidores y apoyo financiero a las PYME también afectarán el gasto público (Coface, 2019).

### **Holanda**

Crecimiento impulsado por el consumo y la política fiscal expansiva.

El crecimiento disminuirá, pero seguirá siendo sólido en 2019, con el consumo como principal contribuyente, antes de la inversión. El consumo de los hogares (44% del PIB) aumentará nuevamente, pero a un ritmo más lento. Por un lado, se espera que el desempleo disminuya aún más (a 3.6%), mientras que el ingreso disponible aumentará más rápidamente, luego de acuerdos de negociación colectiva más favorables y menores impuestos sobre la renta. (Coface, 2019).

### **Noruega**







La demanda interna es la principal fuente de crecimiento.

Después de desacelerarse ligeramente en 2018, principalmente debido al débil desempeño durante el tercer trimestre del año, se espera que el crecimiento noruego repunte nuevamente en 2019. La actividad se verá impulsada por el consumo de los hogares, que se beneficiará de la reducción gradual de la tasa de desempleo (4% en septiembre de 2018) y un aumento de los salarios. La inversión privada se verá impulsada por la tasa impositiva corporativa más baja y una tasa de utilización de alta capacidad (79,2% en el tercer trimestre de 2018). Al mismo tiempo, la inversión inmobiliaria continuará sufriendo el alto nivel de deuda de los hogares noruegos (236% del ingreso disponible en 2017) y un crecimiento más frío en los precios inmobiliarios. Además, la desaceleración del crecimiento económico en Europa, particularmente

en el Reino Unido, podría afectar las exportaciones noruegas (hidrocarburos, pescado, aluminio, equipos mecánicos y eléctricos y barcos), ya que el 21% de las exportaciones van al Reino Unido. Se espera que el PIB continental, que excluye la producción y el envío de hidrocarburos, crezca un 2.7% en 2019.

La política fiscal se centra en promover el crecimiento, crear empleos y diversificar la economía para reducir la dependencia del país en el sector energético (Coface, 2019).

Tabla 8 Tabla comparativa riesgo económico de los 3 países

	Corea del Sur	Holanda	Noruega
<b>Población</b>	51.5 millones	17.1 millones	5.3 millones
<b>PIB per cápita</b>	29,938 US\$	48,555 US\$	75,389 US\$
<b>Evaluación de riesgo país</b>			
<b>Evaluación del clima empresarial</b>			
<b>Fortalezas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Base industrial diversificada.</li> <li>• Líder en electrónica de alta gama.</li> <li>• Sistema educativo altamente exitoso</li> <li>• Alto gasto público en I + D.</li> <li>• Aumento de inversiones en Asia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividad portuaria (Rotterdam es el puerto número uno de Europa).</li> <li>• Densa red de pymes que trabajan con grandes grupos.</li> <li>• Exportaciones diversificadas y cuentas externas en superávit.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Depósitos de petróleo.</li> <li>• Amplio consenso político.</li> <li>• Sistema bancario bien capitalizado.</li> <li>• Gran fondo de riqueza soberana (250% del PIB).</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atractivo: infraestructura de alta calidad y buen nivel de vida.</li> </ul>	
<p><b>Debilidades</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de la competencia de China (acero, construcción naval, textiles).</li> <li>• Peso de las importaciones de productos básicos.</li> <li>• Alto nivel de endeudamiento de los hogares.</li> <li>• Envejecimiento de la población.</li> <li>• Alto desempleo juvenil, a pesar del exitoso sistema educativo.</li> <li>• Imprevisibilidad del régimen norcoreano.</li> <li>• Proporción de conglomerados en la economía.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exposición a la economía europea: las exportaciones al Reino Unido generan el 4% del valor agregado del país.</li> <li>• La riqueza de los hogares se concentró en fondos de vivienda y pensiones, que no son muy líquidos.</li> <li>• Bancos dependientes de financiación mayorista (préstamos / depósitos = 136%) y del sector inmobiliario.</li> <li>• Envejecimiento de la población; segundo pilar del sistema de pensiones bajo presión.</li> <li>• Dualidad en el mercado laboral: prevalencia del trabajo precario, especialmente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Déficit presupuestario excluyendo ingresos por petróleo y gas.</li> <li>• Deuda familiar elevada.</li> <li>• Costos laborales significativos</li> <li>• Escasez de mano de obra calificada.</li> </ul>

		entre los jóvenes, y trabajo a tiempo parcial.	
--	--	--	--

Fuente: (Coface, 2019)

### 5.2.5 Riesgo tipo de cambio e inflación

Las tasas de inflación de los 3 países son bajas, ubicándose al rededor del 2% en los últimos años. Aunque se aprecia una tendencia positiva de Holanda y una tendencia a la baja en Noruega. Corea del Sur tiene la tasa de inflación más estable en los últimos años. El riesgo de tipo de cambio en los 3 países también es bajo, y se disminuye aún más cuando se pactan los contratos en dólares o en euros.

#### **Corea del Sur**

Se espera que la inflación se estabilice alrededor del objetivo del banco central (2%) en 2019, después de aumentar debido a los mayores precios del petróleo. Este último justificó dos tasas de interés de 25 puntos básicos, cada una, desde el inicio del ciclo de ajuste en noviembre de 2017. Sin embargo, se espera que la configuración de la política monetaria siga siendo acomodaticia durante el primer semestre de 2019, a medida que disminuyen las presiones inflacionarias, para evitar estrangular el consumo de hogares muy endeudados (Coface, 2019).

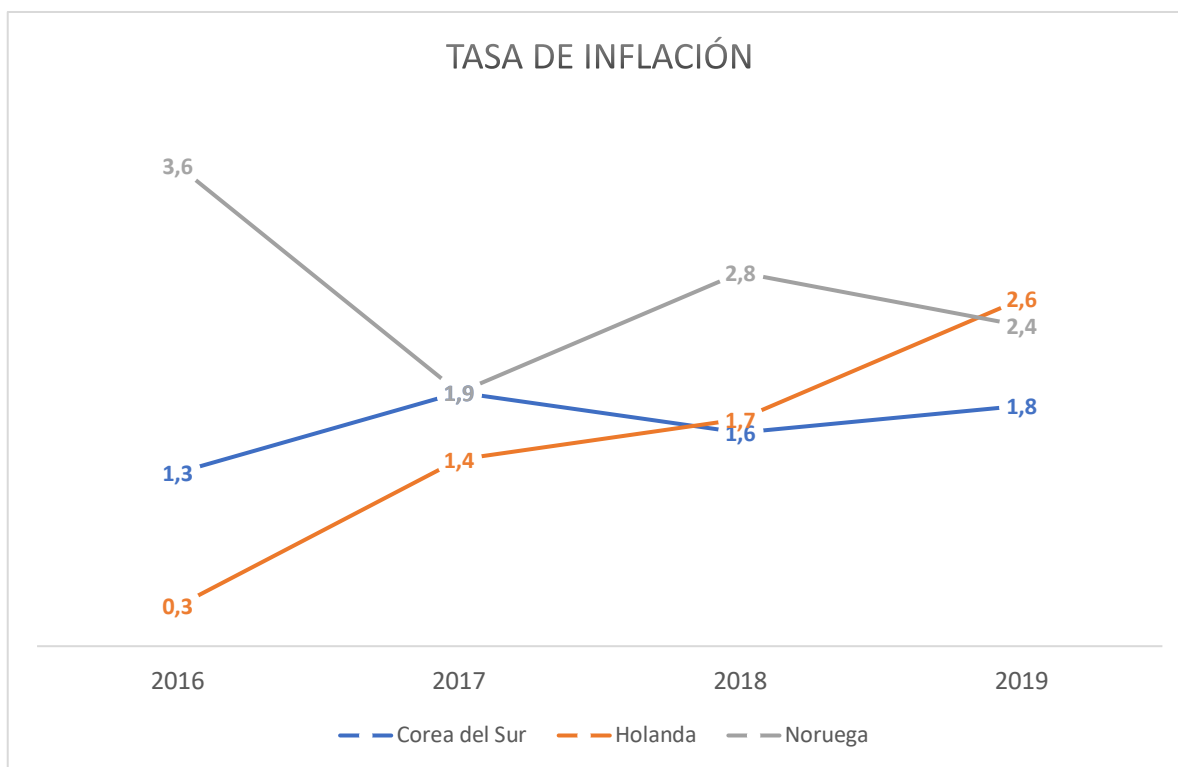
#### **Holanda**

La inflación se verá impulsada por el aumento el 1° de enero de 2019, de la tasa reducida de IVA del 6% al 9%, y el aumento de los impuestos sobre la energía. (Coface, 2019)

#### **Noruega**

La reducción de la inflación será impulsada principalmente por el endurecimiento de la política monetaria por el Norges Bank, el banco central noruego (Coface, 2019).

Figura 10. Tasa de inflación de Corea, Holanda y Noruega



Fuente: (Coface, 2019)

### 5.2.6 Logística internacional

La compañía, en su modelo de negocio de exportación de café especial tipo verde, contempla las dos alternativas más comunes: el transporte marítimo y el aéreo.

#### Corea del Sur

Corea cuenta con 13 puertos marítimos, de los cuales, 10 son grandes puertos utilizados para comercio internacional. El puerto de mayor tamaño y más utilizado en el comercio exterior de ese país es el Puerto de Busan, ubicado en la ciudad de Busan, en el sur de país y a 3 horas en tren de su capital Seúl. El código del puerto es KRPUS.

El aeropuerto internacional de Incheon, ubicado en Seúl, es el más grande del país y el que más es usado para el comercio de carga aérea.

## **Holanda**

Holanda posee 19 puertos en total, 4 de ellos grandes puertos. El Puerto de Rotterdam cuyo código es NLR TM, es el más grande de Holanda y también el más grande de Europa. Se encuentra al sur del país, en la ciudad de Rotterdam a 1 hora en tren de su capital Ámsterdam. El Aeropuerto Internacional de Ámsterdam-Schiphol es el principal aeropuerto en el país.

## **Noruega**

Noruega posee 65 puertos en total, 6 de ellos son grandes puertos. El puerto de Bergen, cuyo código es NOBGO, es el más grande del país y se encuentra en el sur oeste de Noruega, en la ciudad de Bergen, la cual es la segunda más grande. Bergen se encuentra a 7 horas en tren de su capital Oslo.

El Aeropuerto de Oslo-Gardermoen es el principal aeropuerto que sirve a Oslo, la capital de Noruega y es también el mayor aeropuerto internacional del país.

## **Costos de fletes marítimos y aéreos**

En el caso del transporte marítimo se analizó la tasa actual del mercado del flete por tonelada para cada uno de los destinos, desde un puerto colombiano (Word Freight Rates, s.f.). Para esta modalidad se cotizó el uso completo de un contenedor de 20 pies, con seguros incluidos. La carga a cotizar fue de 15 toneladas, que, en practicidad, es el peso máximo soportado por contenedores de 20 pies, para que no necesiten ni de permisos en el país destino ni de uso de maquinaria especial para su transporte.

Del mismo modo, para el caso del transporte aéreo se analizaron los diferentes fletes para cada país. El peso que se cotizó fue de 2 toneladas y la empresa que se eligió para realizar los cálculos fue UPS (UPS, 2019).

Como puerto origen en Colombia, se definió el puerto de Buenaventura (COBUN), para las exportaciones hacia Corea del Sur, y el puerto de Cartagena (COCTG) para las exportaciones hacia Holanda y Noruega. Como aeropuerto origen se definió el aeropuerto internacional El Dorado en Bogotá.

Como se muestra en la Tabla 9, el flete marítimo más barato fue el de Corea del Sur, siendo aproximadamente un 50% más barato que el de Holanda y Noruega, pero demorándose la entrega un mes aproximadamente, el doble que a Europa. Por otro lado, el flete aéreo más barato fue el de Holanda, siendo un 25% y un 15% más barato que el de Noruega y Corea del Sur, respectivamente.

Tabla 9. Precios de fletes marítimos y aéreos

País	Flete Marítimo [USD]		Flete Aéreo [USD]		
	Para 15 toneladas en contenedor completo de 20 piés (FLC) más seguro incluido por \$40.000 USD	Días de entrega	Para 2 toneladas (28 sacos de 70 Kg = 1,960 Kg reales) aseguradas por \$5.000USD	Servicio	Días de Entrega
Corea del Sur	\$ 2.500,00	32	\$ 5.526,00	UPS Air Freight Consolidated	3
Holanda	\$ 3.700,00	15	\$ 4.982,08	UPS Air Freight Consolidated	3
Noruega	\$ 3.850,00	15	\$ 6.144,58	UPS Air Freight Consolidated	3

Figura 11. Comparación precio fletes marítimos

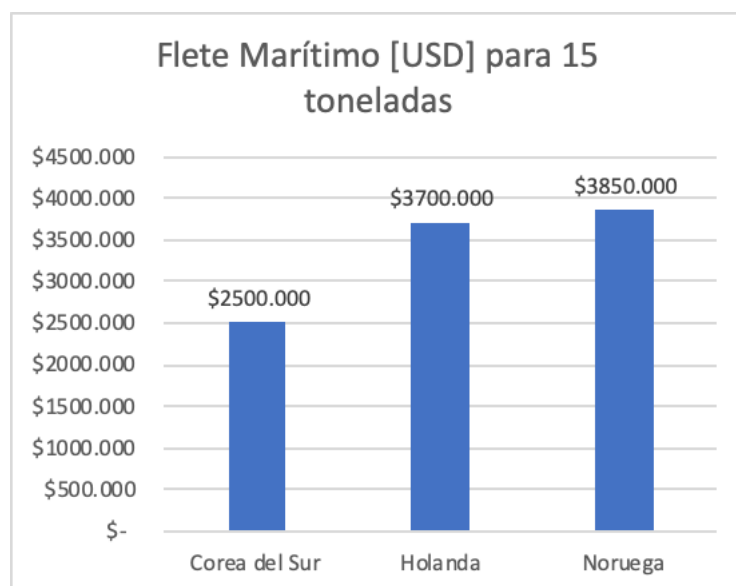


Figura 12. Comparación precios fletes aéreos



### 5.2.7 Entorno cultural

#### Corea del Sur

El aspecto cultural más relevante de Corea del Sur para Colombia, es que durante la guerra de Corea, Colombia fue la única nación latinoamericana que participó activamente, desplegando alrededor de 5.100 soldados, de los cuales, 213 fallecieron y 448 resultaron heridos. Es por esta razón que en Corea guardan un aprecio especial para Colombia, sus ciudadanos y sus productos. Este aprecio se ve representado de varias maneras: como por ejemplo en la conmemoración de esta hazaña militar anualmente en Seúl, en la construcción de un monumento a Colombia en la misma ciudad, en la facilidad para los colombianos de entrar a Corea por 3 meses sin visa y el otorgamiento de becas para estudios universitarios (Embajada de la República de Corea en la República de Colombia, n.d.).

La industria cafetalera de Corea se ha duplicado en los últimos cinco años, siendo evidencia de ello una explosión en las importaciones y el consumo. Su interés se ha enfocado en el café de

especialidad, procesos de tuestión y la estética de los cafés (Waka Coffee, 2019), de los cuales alberga a más de 18.000 solo en la ciudad de Seúl. (Coffee Expo Seoul, s.f.)

Los consumidores de café en el país también muestran un gran interés en la historia detrás de sus granos, queriendo saber de dónde vienen, cómo se cultivan y quién los suministra. El resultado ha sido que los propietarios de café y tostadores hacen, literalmente, un esfuerzo adicional para comprar directamente y desarrollar relaciones sostenibles con los productores. (Doyle, 2018)

### **Holanda**

Los holandeses desempeñaron un papel importante en el comercio de café en todo el mundo. En el siglo XIX tenían el control de lo que ahora se conoce como el país de Indonesia, allí los holandeses comenzaron a reestructurar sus plantaciones en el sistema de cultivo. Este nuevo sistema exigía que las fincas cafeteras tuvieran que cultivar una cuota fija para exportar a Holanda. Los holandeses siguieron siendo una gran influencia en el comercio del café durante muchos años. De hecho, hay numerosas tiendas en Japón y Corea que usan cafeteras holandesas. En estos países, el método de preparación en frío del café se conoce como "café holandés". Cuando los holandeses preparan un café en casa, lo hacen en una olla grande de vidrio y un filtro destinado a servir a la mayor cantidad de personas posible durante la mañana. Aunque este tipo de café puede no satisfacer los gustos de los catadores de café refinado, es más que suficiente para obtener esa dosis de cafeína. Lo más popular en Holanda son sus cafeterías, en donde concurren personas de todas las edades a tomar un café, relajarse después del trabajo y disfrutar de la noche charlando. Recientemente, ha habido una nueva tendencia de café "instantáneo" entregado en esas cápsulas de plástico pre envasados. Este tipo de café satisface muy bien el estilo de vida rápido de los holandeses. A menudo, se encuentran cafeterías con letreros que

dicen: "El café está listo". Esto indica que puede entrar, tomar un café y continuar con su día.  
(Know Your Grinder, 2019)

Holanda es un mercado cafetero mediano en Europa y desempeña un papel importante en el comercio europeo del café. Al igual que las culturas cafeteras en otros países europeos, los holandeses están cada vez más interesados en un café fresco y de alta calidad. Esto ofrece oportunidades para cafeterías, pequeños tostadores con cafés exclusivos y proveedores de granos de café verde con cualidades únicas. Además, la sostenibilidad de la producción y la sostenibilidad del comercio son importantes para obtener acceso al mercado holandés. Los pequeños importadores y los grandes importadores requieren productos certificados.

La bebida holandesa es el expreso, compuesto por una mezcla de la variedad Arábica y Robusta. El café Arábica es el más popular y representa aproximadamente el 60% del mercado. La participación del mercado de las cápsulas de café está disminuyendo, mientras que los granos, las tazas y los filtros están en aumento, lo que evidencia una tendencia de crecimiento de los cafés especiales (Centre for the Promotion of Imports from developing countries, 2019).

### **Noruega**

La primera mención registrada de café en Noruega fue en 1694. En una lista de inventario que detalla las posesiones de un funcionario de aduanas de alto rango en Oslo, uno de los artículos era una cafetera. Durante la primera mitad del siglo XVIII, muy pocas personas, en su mayoría comerciantes ricos y nobles, disfrutaron del café regularmente. Era relativamente raro y bastante caro, si se comparaba con el buen vino. Una actividad común para las esposas e hijas de estos ricos comerciantes y nobles para pasar los días, presumiblemente lujosos pero aburridos, era ir a visitas a las casas de los demás, conversar y socializar. Se produjo un cambio que presagiaba

desarrollos que solo tendrían un efecto apropiado cien años después: el café había comenzado a eliminar al alcohol como lubricante social (Kolbu, s.f.).

Los escandinavos consumen más café que cualquier otro país. Finlandia es el consumidor número uno per cápita de café por año, seguido de Noruega. Noruega en particular es conocida por su cultura del café, particularmente exigente, y los noruegos a menudo ganan el Campeonato Mundial de Baristas. A los noruegos les gusta el café negro y preparado en métodos de filtrado. El tostado también es diferente en Noruega, y es particularmente ligero, impartiendo un sabor casi afrutado en el café, muy apropiado para los cafés especiales (Eating The World, 2013). Fueron los noruegos quienes crearon el formato para el Campeonato Mundial de Baristas, celebrado por primera vez en 2000 en Mónaco. Los baristas nórdicos dominaron las primeras ganancias de esta competencia. Mientras que los escandinavos de siglos pasados creían que el café provocaba una variedad de enfermedades, consumir café con moderación se considera bastante saludable hoy en día (Guastello, 2014).

### **5.3 Matriz de Selección**

De acuerdo con las valoraciones asignadas en la matriz de selección adjunta. El mercado que se identificó como mercado objetivo es Corea del Sur.

Tabla 10. Matriz de selección

RESULTADO				
Variables	Valor de Variable	COREA DEL SUR	HOLANDA	NORUEGA
<b>RIESGO</b>	<b>12%</b>	<b>0.89</b>	<b>0.98</b>	<b>1.19</b>
Económico (PIB, capacidad adquisitiva)	10%	0.7	0.8	1
Tipo de cambio	1%	0.09	0.1	0.1
Inflación	1%	0.1	0.08	0.09
<b>TAMAÑO DE MERCADO</b>	<b>35%</b>	<b>3.3</b>	<b>1.75</b>	<b>1.25</b>
Potencial tamaño del mercado	25%	2.5	1.25	0.75
Competencia	10%	0.8	0.5	0.5
<b>ENTORNO LEGAL</b>	<b>20%</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
Impuestos	5%	0.5	0.5	0.5
Tratados libre comercio	15%	1.5	1.5	1.5
<b>ENTORNO CULTURAL</b>	<b>25%</b>	<b>1.81</b>	<b>1.65</b>	<b>2.45</b>
Lenguaje	1%	0.01	0.05	0.05
Creencias	1%	0.05	0.05	0.1
Estética	3%	0.15	0.15	0.3
Aceptación cultural del producto	20%	1.6	1.4	2
<b>CONDICIÓN DE MERCADO</b>	<b>8%</b>	<b>0.59</b>	<b>0.71</b>	<b>0.55</b>
Presencia de distribuidores	5%	0.35	0.5	0.4
Logística Internacional	3%	0.24	0.21	0.15

100%

COREA DEL SUR	HOLANDA	NORUEGA
<b>8.59</b>	<b>7.09</b>	<b>7.44</b>

## **Análisis del producto en el mercado objetivo**

### **6.1 Aranceles, preferencias arancelarias**

El acuerdo comercial entre Colombia y Corea del Sur que se encuentra vigente es el Acuerdo de Libre Comercio entre la República de Colombia y la República de Corea, aprobado por la Ley 1747 del 26 de diciembre de 2014 y por el Decreto 1078 del 30 de junio de 2016. Como parte de la negociación de este acuerdo se trató el asunto de la “Liberalización de la oferta exportable actual y potencial agropecuaria de Colombia” en la cual se trataron y se acordaron los siguientes puntos:

- Lograr el mejor acceso para la oferta exportable actual y potencial agropecuaria colombiana.
- Eliminar barreras arancelarias, restricciones cuantitativas y otras barreras no arancelarias.

Como resultado de esta negociación se logró una desgravación total del café verde, identificado con la subpartida arancelaria: 0901110000, como se muestra en la tabla del Apéndice 1 - Cronograma Desgravación de Corea - Tariff Elimination Schedule of Korea.

Cabe resaltar que todos los tipos de café y las bebidas substitutas que contienen café también fueron desgravadas. Aunque el té, cuyo consumo es alto en Corea y es considerado uno de los substitutos más importantes del café, tiene un arancel muy alto y no será totalmente desgravado sino hasta el año 15.

### **6.2 Barreras no arancelarias**

#### **6.2.1 Requisitos de origen**

De acuerdo con el producto analizado: Café Verde para exportación, y sus características de caducidad y trazabilidad, el tipo de exportación que más se adecúa es el de “Exportación

Definitiva”, la cual consiste en la salida de mercancías del territorio nacional para permanecer en el extranjero de forma indefinida para su libre disposición (Cámara de Comercio de Armenia y del Quindío, s.f.).

Esta es la modalidad por medio de la cual se exporta la mayoría del café en Colombia, ya que, por ser de naturaleza perecedera, se busca un único punto de destino y consumo.

A continuación, se listan los documentos necesarios para tramitar una exportación de café verde, con partida arancelaria: 0901110000 desde Colombia hacia Corea del Sur.

*Tabla 11. Documentos necesarios para exportar café verde*

Documento	Entidad	Tiempo del Trámite	Requisito	Medio Electrónico
<b>Certificado de contribución cafetera</b>	FNC – Federación Nacional de Cafeteros.	Embarque y Desembarque	Obligatorio	No
<b>Guía de tránsito</b>	FNC – Federación Nacional de Cafeteros.	Previo	Opcional	No
<b>Certificado de repeso</b>	FNC – Federación Nacional de Cafeteros.	Previo	Opcional	No
<b>Certificado de exportación</b>	INVIMA – Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos.	Previo	Opcional	Sí
<b>Certificado de no obligatoriedad</b>	INVIMA – Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos.	Previo	Opcional	Sí
<b>Certificado fitosanitario</b>	ICA – Instituto Colombiano Agropecuario.	Embarque y Desembarque	Opcional	No

Fuente: (DIAN, s.f.)

### 6.3 Requisitos fitosanitarios

La gestión segura de los alimentos importados es cada vez más importante para la seguridad alimentaria en Corea del Sur, ya que existe la posibilidad de accidentes nocivos junto con la preocupación por la proliferación de sustancias nocivas. Por lo tanto, el Ministerio de Seguridad de los Alimentos y Medicamentos –MFDS- por sus siglas en inglés, está reforzando las inspecciones in situ para los fabricantes que tienen grandes volúmenes de importación o aquellos

que fabrican artículos defectuosos. El “Sistema de inspección de importación de predicción preliminar (OPERA)” también se estableció para clasificar los alimentos importados en diferentes grados mediante el análisis del historial del fabricante y del importador, así como los resultados de la inspección. Los importadores ahora tienen mayores responsabilidades con mayores sanciones y desventajas por violaciones intencionales y recurrentes. La "Ley especial sobre la gestión de la inocuidad de los alimentos importados" y sus disposiciones provisionales se establecieron para incluir detalles tales como inspecciones basadas en el historial (Ministry of Food and Drug Safety, s.f.).

La siguiente tabla muestra los actores en el control fitosanitario de Corea del Sur. Es importante tener en cuenta que se debe contactar a cada exportador con anterioridad para saber los requisitos a los que se ven obligados, ya que cada exportador tiene un historial único con el Ministerio de Seguridad de los Alimentos y Medicamentos, y pueden estar sujetos a diferentes inspecciones, según considere el ministerio.

Tabla 12. Entidades fitosanitarias de Corea del Sur

Entidad Responsable	Funciones
<b>Ministerio de Seguridad de los Alimentos y Medicamentos – MFDS.</b>	Es responsable de promover la salud pública garantizando la seguridad y la eficiencia de los alimentos, productos farmacéuticos, dispositivos médicos y cosméticos, así como apoyando el desarrollo de las industrias alimentaria y farmacéutica. El objetivo principal es ofrecer a las personas alimentos y medicamentos seguros. (Ministry of Food and Drug Safety, s.f.)
<b>Ministerio de Agricultura, Alimentación y Asuntos Rurales – MAFRA.</b>	Es responsable de áreas que incluyen el seguro de cultivos, la recuperación de tierras, las estadísticas agrícolas y el desarrollo de tecnología agrícola, incluidos los cultivos genéticamente modificados y la agricultura ecológica. También es responsable de los pagos directos a los productores de arroz y de los aspectos de preparación para desastres naturales.
<b>Agencia de cuarentena animal y vegetal – APQA</b>	Responsable de establecer controles cuarentenarios y sanitarios para los productos de origen animal y vegetal.  Cualquier persona que tenga la intención de importar plantas o contenedores y empaques asociados para las plantas debe acompañar un certificado fitosanitario que se ajuste al formulario de certificado fitosanitario según lo prescrito por la Convención Internacional de Protección Fitosanitaria y emitido por una autoridad gubernamental del país exportador.
<b>Servicio Nacional de Gestión de Calidad de Productos Agrícolas – NAQS</b>	Las responsabilidades de NAQS incluyen la investigación de seguridad agroalimentaria, productos ecológicos y sistema de certificación de Buenas Prácticas Agrícolas (BPA), gestión de origen, inspección de productos agrícolas y registro de empresas agrícolas. (Servicio Nacional de Gestión de Calidad de Productos Agrícolas de Corea del Sur, s.f.)


Fuente: (Agencia de cuarentena animal y vegetal de Corea del Sur, s.f.)



Corea del Sur aplica la norma NIMF-15 desde el 1 de junio de 2005. Esta medida reduce el riesgo de introducción y/o dispersión de plagas cuarentenarias relacionadas con el embalaje de madera (incluida la madera de estiba), fabricado de madera en bruto de coníferas y no coníferas, utilizado en el comercio internacional. Es decir, para que los exportadores que usen este tipo de embalajes deben conseguir la autorización NIMF 15. Para Colombia, el ICA es la entidad encargada de autorizar la marca (Procolombia, 2019).


## 6.4 Certificaciones

Las certificaciones ofrecen diversas garantías de terceros al consumidor. Los cafés certificados son aquellos que cumplen con una serie de estándares definidos internacionalmente por agencias certificadoras. Pueden dar fe de prácticas agrícolas respetuosas con el medio ambiente y pueden llegar hasta la certificación orgánica y también pueden brindar garantías de que el trabajo infantil no estuvo involucrado en la producción del café. Algunos programas se centran más en los precios pagados a los productores. La siguiente tabla muestra las diferentes certificaciones del café:

*Tabla 13. Certificaciones de café*

Certificación y Entidad	Descripción	Logo	Dificultad y Costo
<b>USDA Organic – United States Department of Agriculture – USDA.</b>	<p>El café vendido como certificado en los EE. UU. Debe producirse bajo los estándares estadounidenses establecidos por el Programa Orgánico Nacional del USDA. La verificación es realizada por agencias de certificación acreditadas. Los requisitos para este sello incluyen el uso de sustancias prohibidas en la tierra durante al menos tres años. Esto incluye la mayoría de los pesticidas, herbicidas y fertilizantes sintéticos. Otros requisitos de certificación incluyen un amortiguador entre el café y cualquier otro cultivo no cultivado orgánicamente, un plan que</p>		Alta

	demuestre métodos que eviten la erosión del suelo y otros criterios agrícolas sostenibles.		
<b>Fair Trade</b>  <b>Fairtrade</b>  <b>International</b>  <b>- FLO</b>	El café de Comercio Justo, ayuda a mejorar la vida de las familias de agricultores en el mundo en desarrollo, al garantizar a los agricultores un precio mínimo, vincularlos directamente con los importadores y crear una gestión y sostenibilidad ambiental a largo plazo. Según el sitio web de Comercio Justo, "los agricultores obtienen mejores ingresos, lo que les permite conservar sus tierras e invertir en calidad".		Baja
<b>Rainforest</b>  <b>Alliance</b>	Rainforest Alliance es una ONG con programas en varias áreas que promueven estándares para la sostenibilidad. Su programa de agricultura sostenible certifica muchos cultivos, incluidos los de café.  No es exclusivamente una certificación ambiental, cubre una serie de problemas ecológicos, así como las relaciones con la comunidad y el trato justo de los trabajadores. La certificación se otorga en base a un puntaje por cumplir con un número mínimo de una serie de criterios.		Media

	<p>No hay criterios para el manejo de la sombra. El criterio es para la "cubierta de vegetación nativa" y no se requiere por seis años, quizás más. Por lo tanto, es importante tener en cuenta que el café certificado por Rainforest Alliance puede no cultivarse a la sombra. No hay requerimiento orgánico. Los estándares se actualizaron para 2017. Consulte esta publicación para obtener más detalles.</p> <p>Esta es una certificación orientada al proceso: la certificación se otorga a las granjas que trabajan para cumplir con los criterios de la norma. No hay forma de distinguir cuál o cuántos criterios se han cumplido.</p>		
<p><b>Bird-Friendly – Smithsonian Migratory Bird Center</b></p>	<p>La única certificación de "cultivo de sombra", desarrollada por ecologistas en el Centro Smithsonian de Aves Migratorias. Los criterios incluyen un dosel de al menos 12 metros de altura con las especies de árboles dominantes nativas, un mínimo de 40% de cobertura de sombra, incluso después de la poda, al menos dos estratos o capas de vegetación, formado por al menos 10 especies leñosas dispersas en toda el área de producción.</p>		<p>Muy Alta</p>

	Además, el café también debe estar certificado como orgánico. La certificación Bird-Friendly tiene los estándares más sólidos de sombra/hábitat de cualquier certificación de café.		
--	---	--	--

Fuente: (Coffee & Conservation, 2019)

## 6.5 Segmentación y nicho de mercado

### 6.5.1 Características del segmento

En Corea del Sur la población de 40 a 49 años es la que reporta el mayor ingreso bruto promedio. Convirtiendo a este grupo en un importante segmento para el consumo, no solo por su nivel de ingreso, sino además por sus características, ya que por lo general son personas que han alcanzado cierto nivel de desarrollo laboral y profesional, siendo un grupo de consumo de productos de alta calidad, confiables, lujosos, y que prestan considerable atención al manejo de las marcas. La tendencia presente en la evolución del ingreso ha sido la de un incremento generalizado para todos los rangos de edad, a una tasa promedio real del 7% entre el 2010 y el 2009 (Procomer, 2011).

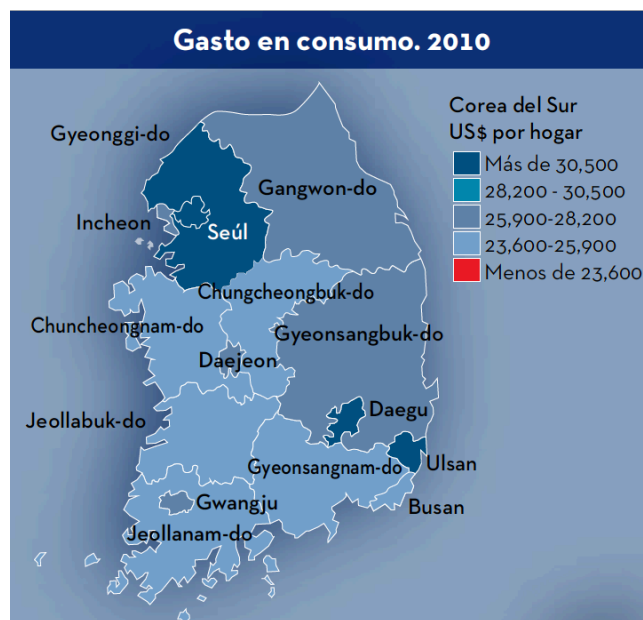
Corea del Sur es el tercer país de la OCDE con mayor número de horas promedio laboradas. (OCDE, 2018). Además, sus ciudadanos son conocidos por su acelerado estilo de vida y manera de realizar sus labores. Existe una famosa frase en coreano: “*pali, pali*”, que literalmente significa “rápido, rápido” y hace referencia a esa manera acelerada de realizar sus actividades (Procomer, 2011).

Son estas razones por las que, los segmentos elegidos para el nicho de mercado de cafés especiales a los que se debería apuntar, son los de adultos de 40 a 49 años y los *Millenials* de 35 a 39. Los primeros, en el rango de edad de 40 a 49 años, por su capacidad adquisitiva, aprecio

por la alta calidad y estilo de vida agitado. Y los segundos, los *Millenials* de 35 a 39 años, ya que, si se sigue la tendencia de crecimiento económico, son ellos los que se ubicarán en el segmento de mayor ingreso en los próximos años, con el aliciente que tendrán aún más dinero para los lujos, ya que este segmento tendrá menos obligaciones familiares por su tendencia a tener menos hijos.

A nivel regional, el mayor gasto total se registra en la provincia de Gyeonggi-do (US\$ 128,480 millones), seguido por la capital Seúl (US\$ 119,453 millones), dicha provincia corresponde al área alrededor de la capital. Una mejor aproximación del gasto regional es el gasto por hogar; según este último indicador, la ciudad de Ulsan y Seúl son las principales áreas de consumo, con un nivel de US\$ 32,814 en Ulsan y US\$32,364 en Seúl. La tercera área en importancia, en gasto por hogar, es la provincia de Gyeonggi-do, teniendo un gasto por hogar de US\$30,915. De lo anterior se identifican dos grandes áreas o centros de consumo elevado; el norte, conformado por la capital del país Seúl y su provincia circundante Gyeonggi-do y; el este del país, en la ciudad de Ulsan. Seúl, es la capital, centro académico, comercial, financiero y sede de importantes empresas internacionales. La provincia alrededor de esta ciudad se ha convertido en una importante área urbana constituida por un gran número de ciudades satélites. Por su parte, la ciudad de Ulsan es la sede del conglomerado Hyundai, compañía encargada en gran medida del desarrollo y empleo del área (Procomer, 2011).

Figura 13. Gasto en consumo en Corea del Sur por región



Fuente: (Procomer, 2011)

Por las razones anteriormente mencionadas, se identifican estas dos regiones: Seúl y su provincia circundante Gyeonggi-do y la ciudad de Ulsan, como muy relevantes en el consumo de cafés especiales en el mercado de Corea del Sur.






## 6.6 Competencia

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

### 6.6.1 Panorama competitivo en Corea

Actualmente existen 10 grandes empresas compitiendo con 13 marcas bajo 2 tipos de producto: café instantáneo y café fresco (en grano y molido).

Tabla 14. Participación de las empresas en el mercado de café en Corea del Sur

COMPAÑÍA	% PARTICIPACIÓN
<b>Dongsuh Foods Co Ltd</b> <b>Dongsuh</b> 	59.0
<b>Nestlé Korea Ltd</b>  <b>Nestlé</b>	4.2
<b>Lotte Nestlé Korea Co Ltd</b>  <b>Nestlé</b>	3.7
<b>Namyang Dairy Products Co Ltd</b> <b>Namyang</b>	3.1
<b>Starbucks Coffee Korea Co Ltd</b> 	1.5
<b>Korea McNulty Co Ltd</b> <b>McNulty</b> coffee	0.7
<b>Lotte Chilsung Beverage Co Ltd</b> <b>LOTTE FOODS</b>	0.7
<b>Daesang Corp</b>  <b>DAESANG</b>	0.7
<b>Lotte Food Co Ltd</b> <b>LOTTE</b> CHILSUNG BEVERAGE	0.7
<b>Tera Rosa Coffee Co Ltd</b> <b>TERAROSA COFFEE</b> FROM THE ORIGIN TO THE CUP	0.6
<b>Otros.</b>	24.9

Fuente: (Euromonitor International, 2019)

Tabla 15. Participación de las marcas en el mercado de café de Corea del Sur.

MARCA	% PARTICIPACIÓN
Maxim	55.7
Nescafé	3.7
Maxwell House	3.3
French Café	3.1
Nespresso	2.1
Nescafé Dolce Gusto	1.7
Starbucks	1.5
Cantata	1.2
McNulty Origin	0.7
Daesang	0.7
Tera Rosa Coffee	0.6
Taster's Choice	0.4
Angel-in-us Coffee	0.2
Others	25.0

Fuente: (Euromonitor International, 2019)

#### 6.6.2 Líder del mercado

Dongsuh Foods es la empresa líder del mercado con el 59% del total de las ventas aproximadamente, sin embargo, su participación disminuyó durante los últimos años, impulsada por la creciente popularidad del café recién hecho y el café Premium.

La participación de la compañía disminuyó en 2018 a pesar de las frecuentes promociones y las crecientes ventas de la marca Premium de café instantáneo Kanu, que fue la marca más vendida en esa categoría. Sin embargo, si bien Maxim registró un crecimiento negativo, la marca todavía representaba la mayoría de las ventas de café de la empresa. La compañía se enfrentó a la competencia de las marcas de café fresco que introdujeron el café instantáneo Premium y las marcas regulares de café instantáneo.

Figura 14. Presentación de café instantáneo marca Maxim de Dongsuh Foods.



Se proyecta que Dongsuh Foods continuará enfocándose en el desarrollo de su marca Kanu Premium, dirigida a consumidores conscientes de la salud y a la generación más joven; el objetivo final es reemplazar su marca Maxim. En consecuencia, se centrará en desarrollar una nueva gama de productos Kanu, luego de los exitosos lanzamientos de Latte y Doubleshot Latte, y las ediciones limitadas de temporada de verano e invierno en 2017. La marca lanzó su primera edición limitada de primavera en 2018, que presentó una flor de cerezo diseño del paquete. (Euromonitor International, 2019)

Figura 15. Presentación de café del segmento Premium marca Kanu de Dongsuh Foods.



Dongsuh Foods ya es un importante comprador de café colombiano. Anualmente la compañía importa 12 mil toneladas de café desde Colombia. Siendo, aproximadamente el 50% de todo el café que Corea del Sur importa de Colombia. El café colombiano es utilizado en todos sus segmentos de marcas, como en Maxim, Kanu, Mocha Gold y T.O.P.

En el 2018, Procolombia otorgó a la compañía una placa meritoria por su contribución a mejorar la imagen de Colombia y fortalecer los lazos comerciales entre los dos países por el uso de la imagen de Colombia en su producto de café en lata: “Maxwell House Colombiana”. (Song-hoon, 2018)

*Figura 16. Café en lata Maxwell House Colombiana.*



### 6.6.3 Categorías de café vendidas

Como se ve en la siguiente tabla, los últimos 3 años han sido en general muy positivos para la venta de café en Corea. Se ha llegado a un pico en el valor de las ventas en el año 2018 y se proyecta que las ventas sigan creciendo a una tasa promedio del 4% del 2019 al 2023.

Tabla 16. Valor de las ventas de café por año en Corea de Sur.

Año	Valor Retail en billones de KRW	% Crecimiento año a año
2004	914,3	-
2005	1064,1	16,4
2006	1081,7	1,7
2007	1198,3	10,8
2008	1398,7	16,7
2009	1562,5	11,7
2010	1787,1	14,4
2011	1757,3	-1,7
2012	1958,6	11,5
2013	1891,7	-3,4
2014	1803,1	-4,7
2015	1779,5	-1,3
2016	1932,4	8,6
2017	2030,5	5,1
2018	2094,6	3,2
2019*	2172,1	3,7
2020*	2264,6	4,3
2021*	2364,5	4,4
2022*	2471,9	4,5
2023*	2585,3	4,6

\*Proyecciones

Fuente: (Euromonitor International, 2019)

En las categorías de café, podemos ver que el mayor crecimiento se da en el tipo de café en grano fresco, con un 31%, y los que más han sufrido pérdidas son los tipos de café instantáneos. Esto demuestra claramente la tendencia cultural en la sociedad coreana de buscar mejor calidad en su café, y es ahí donde los cafés especiales encuentran su nicho potencial en este mercado.

Tabla 17. Venta de café por categoría en Corea del Sur.

<b>Categoría</b>	<b>Valor en Billones KRW</b>	<b>% Crecimiento año actual</b>
Café fresco	642,2	19,1
Granos de café frescos	163,7	31,1
Café recién molido	478,5	15,4
Pods de café molido fresco	100,5	20,4
Café molido fresco estándar	378	14,2
Café instantáneo	1452,4	-2,6
Café estándar instantáneo	273,4	-2
Café estándar instantáneo regular	272,3	-2
Café estándar instantáneo descafeinado	1,1	10,4
Mezclas de café instantáneo	1179,1	-2,7
Mezclas regulares de café instantáneo	1174,6	-2,8
Mezclas de café instantáneo descafeinado	4,5	1,5

Fuente: (Euromonitor International, 2019)

#### 6.6.4 Competencia directa desde Colombia

Juan Valdez abrió su primera tienda para venta de café directo en Seúl en marzo de 2014. La cadena insignia de los caficultores colombianos llegó a Corea del Sur, de la mano de la compañía CCKC Co. LTD, que será la encargada de su expansión (Juan Valdez, 2014).

Se considera que la incursión de Juan Valdez, más que representar una competencia directa para los cafés especiales de Colombia, representa una oportunidad para explotar, ya que esto ayuda en el posicionamiento del nombre y la calidad del café colombiano en el mercado coreano.

### 6.6.5 Sustitutos

El principal sustituto del café en Asia es el té. Especialmente en Corea del Sur, en donde el consumidor objetivo se está preocupando cada vez más por tener un estilo de vida saludable.

Aunque el café tiene una connotación positiva en términos de salud, el té lo supera en propiedades y sobretodo en tradición. Los jugos y otras bebidas orgánicas también son otros nuevos sustitutos que van de la mano con el estilo de vida saludable de la población.

En la Tabla 18 evidenciamos el crecimiento en ventas de las diferentes categorías de bebidas orgánicas. Tanto el té como el café vienen creciendo a la misma tasa, luego no se evidencia una amenaza en términos de sustitución del producto. Por otra parte, los otros refrescos orgánicos, incluyendo jugos de frutas y vegetales vienen creciendo al 7%, lo cual es casi el doble que el café, pero analizando la Tabla 19, correspondiente al valor de esas ventas, vemos que sus ventas, de 2.087 millones, solo representan la mitad aproximadamente de las ventas de café, por 3.889 millones, por lo cual consideramos que tampoco representan una amenaza.

*Tabla 18. Crecimiento de las ventas de bebidas orgánicas en Corea entre 2013 y 2018*

<b>% de crecimiento del valor actual</b>	<b>2017/18</b>	<b>2013-18 CAGR</b>	<b>2013/18 Total</b>
<b>Bebidas calientes orgánicas (Café fresco e instantáneo)</b>	<b>4.0</b>	<b>4.4</b>	<b>24.3</b>
Té orgánico	4.0	4.4	24.3
<b>Refrescos Orgánicos</b>	<b>7.0</b>	<b>4.8</b>	<b>26.5</b>
Jugo orgánico de frutas / vegetales	7.0	4.8	26.5
<b>Bebidas orgánicas</b>	<b>5.0</b>	<b>4.6</b>	<b>25.0</b>

Fuente: (Euromonitor International, 2019)

Tabla 19. Ventas de bebidas orgánicas en Corea del 2013 al 2018

Millones de KRW	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Bebidas calientes orgánicas (Café fresco e instantáneo)</b>	<b>3,130.0</b>	<b>3,260.0</b>	<b>3,400.0</b>	<b>3,560.0</b>	<b>3,740.0</b>	<b>3,889.8</b>
Té orgánico	3,130.0	3,260.0	3,400.0	3,560.0	3,740.0	3,889.8
<b>Refrescos Orgánicos</b>	<b>1,650.0</b>	<b>1,719.5</b>	<b>1,790.0</b>	<b>1,860.0</b>	<b>1,951.6</b>	<b>2,087.4</b>
Jugo orgánico de frutas / vegetales	1,650.0	1,719.5	1,790.0	1,860.0	1,951.6	2,087.4
<b>Bebidas orgánicas</b>	<b>4,780.0</b>	<b>4,979.5</b>	<b>5,190.0</b>	<b>5,420.0</b>	<b>5,691.6</b>	<b>5,977.2</b>

Fuente: (Euromonitor International, 2019)

### 6.6.6 Prospecto del mercado

Actualmente las cafeterías especializadas en cafés especiales y las tiendas de conveniencia, también conocidas como mini mercados, son los dos tipos de local comercial donde se ofrece café fresco y en grano en Corea. Estos últimos, los mini mercados, ganaron popularidad rápidamente durante la última década gracias al crecimiento significativo en el número de tiendas mostrando, sobre todo, una fuerte presencia en los refrescos, pero fueron menos prominentes en el café, que fueron comparados con las tiendas especializadas en café.

Por ejemplo, la empresa GS25 tenía 10.000 puntos de venta que servían café bajo su concepto de tienda en su tienda “Café 25”.

Se prevé que los mini mercados amenacen a las cafeterías especializadas, impulsados por la alta rentabilidad y la popularidad del café como bebida durante todo el día, por lo que se espera que muchos consumidores cambien de cafeterías a mini mercados.

Como contramedida, las empresas comercializadoras de café, como: CU y GS25, planean vender café fresco en todas sus tiendas para que los consumidores puedan comprarlo las 24 horas del día en puntos de venta cercanos a sus hogares y oficinas (Euromonitor International, 2019).

El café en Corea del Sur ha estado en un período de transición y las importaciones de café alcanzaron su punto máximo en 2017, según el Servicio de Aduanas de Corea. Las mezclas de

café instantáneo siguieron siendo la categoría más grande en café en 2018, pero los consumidores y la generación de *Millennials* conscientes de la salud con preferencias sofisticadas, desencadenaron una gran demanda de café más saludable, como café fresco, café instantáneo Premium y granos de café recién hechos. El café recién hecho se diversificó en términos de región, calidad y tostado, apalancado por pequeñas y medianas empresas especializadas en café.

El creciente deseo de salud y bienestar contribuirá a la expansión de un café más saludable y a la premiumización durante los próximos años. Las mezclas regulares de café instantáneo disminuirán, mientras que el café instantáneo Premium compensará la pérdida.

Se espera que el consumo de productos frescos aumente para satisfacer la creciente demanda de productos más sofisticados. Un número creciente de cafeterías especializadas ayudarán a mejorar la calidad del café recién hecho, pasando de granos de café regulares a granos de café especiales. (Euromonitor International, 2019)

## **6.7 Logística de la exportación**

Las empresas colombianas pueden realizar exportaciones de café verde en pequeñas y grandes cantidades. Ambas modalidades conllevan un proceso de exportación diferente, siendo el primero más cómodo para el exportador de micro lotes de cafés especiales, pero conllevando una logística diferente, y en algunos casos, un flete más costoso. Analizaremos primero el perfil logístico del país y luego las dos formas de exportación.

### 6.7.1 Desempeño logístico de Corea del Sur

Según el Índice de Comportamiento Logístico, LPI por sus siglas en inglés, publicado por el Banco Mundial en el 2018, y adjunto en el Apéndice 2, Corea del Sur ocupa el puesto número 25 en el mundo en cuanto al desempeño logístico. (Procolombia, 2019) Este índice evalúa a los países en diferentes aspectos relacionados con facilidad aduanera y su infraestructura, entre otros. Específicamente, el desempeño de Corea fue el siguiente:

Tabla 20. Índice del Comportamiento en Logística de Corea del Sur

<b>Índice de Comportamiento Logístico - LPI</b>		
<b>Aspectos evaluados</b>		
Eficiencia aduanera	3.4	25
Calidad de la infraestructura	3.73	22
Competitividad de transporte internacional de carga	3.33	33
Competencia y calidad en los servicios logísticos	3.59	28
Puntualidad en el transporte de carga	3.92	25
Capacidad de seguimiento y rastreo de los envíos	3.75	22
<b>LPI Final</b>	<b>Puntaje Total</b>	<b>Puesto a nivel mundial</b>
	<b>3.5</b>	<b>25</b>

Fuente: (The World Bank, 2015)

### 6.7.2 Accesos Marítimo

Según Procolombia, Corea del Sur posee una infraestructura portuaria con más de 25 puertos que se extienden a lo largo de sus costas. Sin embargo, desde Colombia la mayoría del tráfico marítimo se concentra en Pusan (Busan). El puerto se encuentra en la parte Sur de la península, y es considerado la puerta de entrada a Corea. Desde la costa Atlántica existen más de 50 rutas en conexión ofrecidas por 7 navieras con tiempos de tránsito desde los 22 días. Los transbordos se realizan en puertos de Panamá y Corea del Sur. Desde Buenaventura hacia los puertos de

Corea del Sur, existen más de 15 rutas directas y en conexión ofrecidas por 7 navieras, con tiempos de tránsito desde los 26 días (Procolombia, 2019).

Tabla 21. Frecuencias y tiempo de tránsito desde los puertos colombianos.

Puerto de Desembarque	Puerto de Embarque	Conexiones	Tiempo de Tránsito (Días)
<b>Busan</b>	Cartagena	Manzanillo-Panamá	22
	Barranquilla	Manzanillo-Panamá	27
	Santa Marta	Manzanillo-Panamá	26
	Buenaventura	Directo	26
<b>Incheon</b>	Cartagena	Manzanillo-Panamá, Busan-Corea del Sur	24
	Barranquilla	Manzanillo-Panamá, Busan-Corea del Sur	27
	Santa Marta	Manzanillo-Panamá, Busan-Corea del Sur	26
	Buenaventura	Busan-Corea del Sur	29
<b>Kwanyang</b>	Cartagena	Manzanillo-Panamá, Busan-Corea del Sur	27
	Barranquilla	Manzanillo-Panamá, Busan-Corea del Sur	27
	Santa Marta	Manzanillo-Panamá, Busan-Corea del Sur	29
	Buenaventura	Busan-Corea del Sur	29

Cabe resaltar que el puerto de Incheon es el más cercano a Seúl, ubicándose a solo 20 kilómetros del centro de Seúl, como se muestra en la Figura 17.

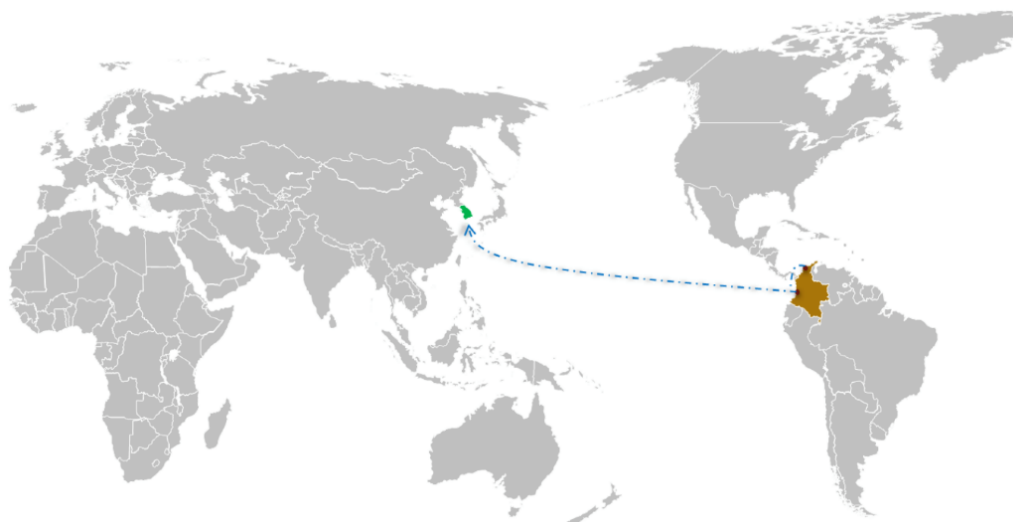
Figura 17. Mapa de Corea y sus puertos más importantes.



Fuente: (Aviotti Peggy, 2014)

Sin embargo, la ruta más directa desde Colombia a Corea es desde Buenaventura, ya que la carga no realiza ninguna escala en puertos intermedios, tal como se muestra en la Figura 18.

Figura 18. Rutas de acceso marítimo desde Colombia hacia Corea del Sur.



Fuente: (Procolombia, 2019)

En la Figura 19 se muestran las líneas navieras y consolidadoras con oferta de servicios a Corea del Sur.

Figura 19. Líneas navieras y consolidadoras con oferta de servicios a Corea del Sur.



### 6.7.3. Accesos Aéreos

La infraestructura aeroportuaria de Corea del Sur está compuesta por un total de 114 aeropuertos, sin embargo, el Aeropuerto Internacional de Incheon de Seúl y el Aeropuerto Internacional Gimhae, son los que concentran la mayor cantidad de tráfico.

Actualmente existen 12 aerolíneas que prestan servicios de transporte de carga hacia Corea del Sur. Las conexiones se realizan principalmente en ciudades de Estados Unidos, Francia, España, Perú, Turquía, Países Bajos, México, Luxemburgo, Alemania y Canadá (Procolombia, 2019).

Tabla 22. Conexiones de Aerolíneas prestadoras de servicio a Corea del Sur.

Aerolínea	Conexiones	Frecuencia
Air France	Paris-Francia	LU, MA, MI, JU, VI SA, DO
American Airlines	Dallas-Estados Unidos	LU, MA, MI, JU, VI SA, DO
Latam	Dallas-Estados Unidos	LU, MA, MI, JU, VI SA, DO
Avianca	New York-Estados Unidos	LU, MA, MI, JU, VI SA, DO
	Washington-Estados Unidos	LU, MA, MI, JU, VI SA, DO
	Los Angeles-Estados Unidos	LU, MA, MI, JU, VI SA, DO
	Barcelona-España	LU, MA, MI, JU, SA, DO
	Lima-Perú	JU, DO
Delta Airlines	Atlanta-Estados Unidos	LU, MA, MI, JU, VI SA, DO
Turkish-Airlines	Estambul-Turquía	MA, MI, VI, DO
KLM	Ámsterdam-Países Bajos	LU, MA, JU, VI, SA, DO
Aeromexico	Ciudad de México-México	LU, MI, VI, SA
Cargolux	Ámsterdam-Países Bajos	MI, VI
	Luxemburgo-Luxemburgo	MI
Lufthansa	Frankfurt-Alemania	LU, MI, JU, VI SA, DO
Air Canada	Toronto-Canadá	LU, MI, JU, VI, SA, DO
Iberia	Madrid-España	SA

Si solo se va a exportar un micro lote de café especial, como alternativa, podría ser más efectivo (respecto al costo) recurrir al flete aéreo. Habría que tener en cuenta, sin embargo, la aduana y los problemas de seguridad, ya que no es un medio habitual para exportar o importar café, y las líneas aéreas o compañías de carga aérea no siempre conocerán los trámites administrativos. Por último, un problema más al que deben hacer frente los exportadores de remesas pequeñas de café de la mejor calidad, es que se puede deteriorar si la travesía es demasiado larga, debido por ejemplo a los múltiples transbordos (Centro de Comercio Internacional, 2012).

#### 6.7.4. Exportación de café en pequeñas cantidades

La Federación Nacional de Cafeteros de Colombia creó un programa para facilitar la exportación de micro lotes de café. Este programa tiene varios beneficios, que se explican en la Tabla 23:

Tabla 23. Programa para la exportación de café en pequeñas cantidades

PROGRAMA PARA LA EXPORTACIÓN DE CAFÉ EN PEQUEÑAS CANTIDADES	
<b>BENEFICIOS</b>	Simplificar el trámite de registro.
	Simplificar el proceso de revisión de calidad.
	Facilitar el pago de la contribución cafetera.
	Entregar directa del café al cliente o consumidor final en el exterior.

	Realizar el envío a través de la empresa de tráfico postal o mensajería expresa de su preferencia.
<b>LIMITANTES</b>	Con este programa se podrá exportar: - 60 kg de café verde. - 50,4 kg de café tostado. - 23 Kg de café soluble. - 23 Kg de extracto de café.
	El Valor de la exportación no debe superar los USD\$5.000.
<b>DOCUMENTOS REQUERIDOS</b>	1. Registrarse como exportador de café ante la FNC.
	2. Anunciar con anticipación cada exportación que vaya a realizar por medio del portal web de la FNC.
	3. Pagar la contribución cafetera equivalente a 6 US¢ por libra de café exportado con anticipación a cada exportación.

Para exportar pequeñas cantidades, la empresa debe registrarse como exportador de café ante la FNC, anunciar con anticipación cada exportación que vaya a realizar por medio del portal web de la FNC y pagar la contribución cafetera equivalente a 6 US¢ por libra de café exportado con anticipación a cada exportación.

#### 6.7.5 Normatividad colombiana para la exportación de café

Las resoluciones y decretos vigentes por los cuales se rige la exportación de café en Colombia son:

- Estatuto Aduanero, decreto 390 capítulo 3, parte 3, artículos 357 - 361.
- Decreto 1714 de 2009 del MinCIT.
- Decreto 2685, capítulo 13, artículos 337-352.
- Resolución 5 de 2015. Registro como exportadores de café.
- Resolución 2 de 2016. Calidades para exportar café verde
- Resolución 4 de 2015 y Resolución 1 de 1999. Calidades para exportar

café procesado, (tostado y molido).

- Decreto 1461 de 1932. se complementa con la resolución 2 de 2016 para el mercado de los sacos.
- Ley 9º/91 art, 19. Ley 788/2002 art, 63. Ley 1151/2007 art. 25. Ley 1337/2009.
- Contribución cafetera para café verde.
- Decreto 125 de 2003. Contribución cafetera para café procesado.
- Resolución 01 de 2002. Trilladoras y tostadores nacionales de café.

#### 6.7.6 Procedimientos para exportar café desde Colombia ante la FNC

Según la legislación vigente, toda persona natural o jurídica que deseen exportar café verde o procesado deberá primero registrarse como exportador de café ante la Federación Nacional De Cafeteros – FNC (Procolombia, 2019).

Los pasos y los detalles de los trámites se muestran en la Tabla 24.

Tabla 24. Trámites en Colombia para la exportación de café.

PASO	TRÁMITE	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN
1	Registro como exportadores de Café	FNC, DIAN	<p>Se deberá diligenciar completamente el formulario establecido para tal fin, a través de su representante legal o apoderado debidamente acreditado y anexar los siguientes documentos:</p> <p>a. Certificado de Existencia y Representación Legal de la persona jurídica o del Certificado de Registro Mercantil.</p> <p>b. Fotocopia del Registro Único Tributario – RUT.</p> <p>c. Fotocopia del documento de identidad del Representante Legal de la Compañía.</p> <p>d. Original de una referencia bancaria.</p> <p>i. El formulario junto con los documentos para solicitar el Registro nacional de Exportadores de café, se radicarán a través de correo electrónico: <a href="mailto:Ici.Registro@cafedecolombia.com">Ici.Registro@cafedecolombia.com</a></p> <p>El formulario se encuentra en: <a href="http://www.cafedecolombia.com/clientes/es/regulacion_nacional/exportadores/">http://www.cafedecolombia.com/clientes/es/regulacion_nacional/exportadores/</a></p> <p>Las empresas que soliciten el Registro de Exportadores de café deben estar inscritas como exportadoras en la DIAN, mediante el RUT.</p>
2	Anunciar la exportación	FNC	<p>El anuncio de exportación, es un documento expedido por la FNC que acredita la cantidad exacta de café objeto de comercialización en el mercado internacional, con el fin de hacer la correcta liquidación de la contribución cafetera.</p> <p>Realizar el anuncio de exportación en la página de la FNC: <a href="https://portal.federaciondecafeteros.org/irj/portal">https://portal.federaciondecafeteros.org/irj/portal</a></p> <p>Para tener acceso solo necesita registrarse como miembro enviando un e-mail a la dirección:</p>

			info.federacafe@cafedecolombia.com solicitando su número de usuario y contraseña.
3	Solicitar el certificado de repeso	FNC	Documento expedido por la Federación Nacional de Cafeteros que acredita la cantidad exacta de café objeto de comercialización en el mercado internacional, con el fin de hacer la correcta liquidación de la contribución cafetera.
4	Realizar el pago de la contribución cafetera	FNC	<p>La contribución cafetera es un gravamen de carácter particular y obligatorio, a cargo de los productores de café colombiano, que se genera en el momento de la exportación y que se revierte en beneficio del sector cafetero que lo tributa.</p> <p>Cuando el precio representativo del café suave colombiano supere los 0.60 centavos de dólar por libra exportada (US\$0.60), la contribución máxima será de 6 centavos de dólar por libra (US\$0.06) de café suave colombiano que se exporte.</p> <p>En ningún caso la contribución será inferior a 2 centavos de dólar por libra (US\$0.02) de café que se exporte. Una vez que el empresario realice este pago la Federación expedirá el “Certificado de contribución cafetera”.</p>
5	Presentar la guía de tránsito	FNC y/o ALMACAFE y DIAN	<p>Documento que ampara el transporte del café de exportación dentro del territorio nacional.</p> <p>Todo cargamento de café con finalidad de exportación deberá estar amparado con una Guía de Tránsito, cuyos formatos serán suministrados por la FNC, previa a la aprobación de la DIAN.</p> <p>Esta Guía será diligenciada por la misma FNC o por ALMACAFE.</p> <p>El documento de la Guía de Tránsito para café de exportación será certificado por las Inspecciones Cafeteras o en ausencia de estas, por la DIAN.</p> <p>Cuando el documento sea revisado en su totalidad por la DIAN, el original de estas deberá ser enviado por dicha entidad a la FNC, División de Comercialización, acompañada por la Autorización</p>

			de Embarque o la declaración de exportación donde conste la salida del café del territorio aduanero nacional.
6	Adquirir el certificado de calidad	ALMACAFE	Documento que acredita el cumplimiento con las disposiciones adoptadas por el Comité Nacional de Cafeteros. El certificado es emitido por Almacafé, una vez la mercancía ingresa al puerto o aeropuerto, el área de calidad toma una muestra y realiza el estudio pertinente.  Este proceso se hace en simultaneo con el Certificado de reposo.
7	Obtener el certificado de origen "ICO"	FNC	Documento que acredita el origen del café y es emitido por la FNC, una vez reciben el comprobante de pago de la contribución cafetera.
8	Solicitar vistos buenos del ICA e INVIMA	ICA, INVIMA	Según el tipo de café que se vaya a exportar, se debe solicitar un registro antes las entidades ICA e INVIMA, en caso de que aplique.  Cuando se exporta café verde debe solicitar el registro fitosanitario del ICA y cuando es café procesado, debe solicitar el registro sanitario ante el INVIMA cuando aplique.

#### 6.7.7 Requisitos de empaque para la exportación de café.

El café verde es empacado por la FNC en sacos de fique de 70 kg, cuyas dimensiones son:

- 70 cm de ancho por 95 cm de largo, con una tolerancia del 3%.
- Las utilizadas para marcar los empaques deben ser elaboradas con sustancias naturales que no afectan la calidad del café.
- Empaques de polipropileno también son utilizados para la exportación de café verde.
- Big Bags: Los sacos de polipropileno tipo súper son comúnmente conocidos como

BIG BAGS, son empaques utilizados para la exportación de gráneles sólidos y líquidos en volúmenes superiores a los empaques tradicionales.

- Dimensiones comúnmente utilizadas en estos sacos son: 1.05\*ancho \*1.05 largo\*1.20 de alto.
- Jumbo Liner: Son forros en fibra de polipropileno utilizados para las exportaciones de café a granel en contenedores de 20 pies.
- El café procesado es empacado de acuerdo con los requisitos del país destino.

(Procolombia, 2019)

#### 6.7.8 Envío de muestras sin valor comercial

Según el Artículo 320 del decreto 2685 de 1999, se prohíbe la exportación de muestras sin valor comercial de café, a menos que se cuente con autorización de la FNC, esta autorización solo se da si la empresa está inscrita en el Registro Nacional de Exportadores de Café.

Para el envío de muestras, la empresa debe tener el Registro de Exportadores de café y código de registro (Procolombia, 2019).

#### 6.7.9 Documentos requeridos para ingreso de mercancías a Corea.

Según el tipo de envío se requieren los siguientes documentos:

##### Envíos comerciales

- Facturas comerciales.
- Factura consular, cuando es requerida por el oficial de aduana.
- Licencia de importación.
- Certificado de origen.
- Carta de garantía del banco.

##### Envíos de muestras

- 2 facturas Pro-Forma.

## 6.8 Costeo del producto para la exportación

Debido a que el costo del producto es una de las variables más importantes a la hora de exportar, se deben determinar los costos de producción, fletes nacionales, los seguros y el flete internacional, según el tipo de exportación, más otras variables propias del tipo de producto. También se debe tener en cuenta el tipo de contrato de transporte a pactar con el comprador.

### 6.8.1 Tipos de contratos de transporte: FOB, FCA Y CIF/CFR

El comercio del café utiliza cuatro condiciones contractuales básicas: FOB, FCA y CIF (o CFR), de las que, las dos primeras, son las más habituales.

- **FOB – Franco a bordo (free on board).** Las obligaciones del vendedor se cumplen cuando la mercancía ha cruzado la batayola del buque en el puerto de embarque. Con los contratos FOT (franco en camión – free on truck) y FOR (franco en vagón – free on truck) esto ocurre cuando la mercancía ha pasado sobre la compuerta de cola del camión o la compuerta de carga del vagón. Con arreglo a los actuales contratos FOB, casi siempre es el comprador quien prepara el contrato de transporte y el responsable de todos los costos y riesgos desde este punto en adelante (Centro de Comercio Internacional, 2012).
- **FCA – Franco transportista (free carrier).** Las obligaciones del vendedor se cumplen cuando la mercancía, despachada para su exportación, se entrega al transportista o al agente o agentes oficiales del transportista en el lugar o punto de entrega nombrado. (A veces el contrato se llama también franco en contenedor – free in container – o franco en almacén – free in warehouse.) La responsabilidad del comprador comienza aquí y todos

los gastos de transporte en tierra y de carga en el puerto de embarque correrán a su cargo. (Centro de Comercio Internacional, 2012)

- **CIF – coste, seguro y flete – cost, insurance and freight (o CFR – coste y flete – cost and freight).** El expedidor prepara y paga el contrato de transporte, pero por lo demás, la transferencia del riesgo es como con el contrato FOB. (Centro de Comercio Internacional, 2012)

En la Tabla 25 se muestra la distribución de los costos entre vendedores (V) y compradores (C).

*Tabla 25. Distribución de costos entre vendedores y compradores según el tipo de contrato.*

	FOB	CIF/ CFR	FCA
Carga en los locales de los vendedores	V	V	V
Transporte terrestre (desde el lugar convenido)	V	V	C
Documentación comercial en origen	V	V	V
Despacho de aduana en origen	V	V	V
Gastos de exportación	V	V	V
Gastos de manipulación en la terminal de carga (THC: Terminal handling charges)	V	V	C
Flete marítimo	C	V	C
Gastos de manipulación en la terminal de descarga (THC)	C	C	C

Fuente: (Centro de Comercio Internacional, 2012)

#### 6.8.1 Costo de la exportación vía marítima.

En la siguiente tabla se analizará el escenario de exportación para (1) un contenedor de 20 pies.

Se asumirán también las siguientes variables:

Tabla 26. Escenario de exportación marítima.

<b>VARIABLE</b>	<b>VALOR</b>	<b>NOTAS</b>
<b>Tamaño de contenedor</b>	20 pies	
<b>Tipo de contenedor</b>	FCL – carga de contenedor completo ( <i>full container load</i> ).	El vendedor es el responsable de llenar el contenedor y de sufragar los gastos correspondientes
<b>Puerto origen</b>	(COBUN) – Buenaventura, Colombia.	
<b>Puerto destino</b>	(KRPUS) – Busán, Corea del Sur.	
<b>Tamaño de la carga</b>	19.200 toneladas de café verde.	
<b>Tipo de contrato</b>	FOB – Franco a bordo (free on board).	
<b>Costo de traslado por tonelada</b>	\$84.000 COP (Ministerio de Transporte, 2016)	Actualizado a 2019

Tabla 27. Costos de exportación por vía marítima.

TRM		\$ 4.000		
Costos Producto				
Descripción	Cantidad	Precio	Total COP	Total USD
Compra Pergamino Seco [Kg]	24.000	\$1'200.000/Carga	\$ 230.400.000	\$ 57.600
Trilla	24.000	\$14.000/70Kg	\$ 4.800.000	\$ 1.200
Café verde trillado [Kg]	19.200		\$ 235.200.000	\$ 58.800
Costo de flete terrestre				
Costo de traslado por tonelada: costo de movilizar el vehículo en un origen a un destino	Origen: Medellín Destino: Buenaventura	\$	84.000	
Costo por tonelada de una hora hábil adicional de espera, carga y descarga		\$	870	
Transporte Finca a Bodega	24 Toneladas		\$ 2.019.480	\$ 505
Transporte Bodega a Trilla			\$ 2.019.480	\$ 505
Transporte Trilla a Bodega	19,2 Toneladas		\$ 1.616.280	\$ 404
Transporte Bodega a Puerto (Medellín a Buenaventura)			\$ 1.616.280	\$ 404
Costo de seguro	Asegurar carga por 4 trayectos	Entre el 0,5% y el 2% del valor de la carga	\$ 14.112.000	\$ 3.528
Costos de almacenamiento				
Costos de bodega por 1 mes	24 Toneladas	\$1.000.000 COP por mes aprox.	\$ 1.000.000	\$ 250
Costos de preparación y empaque				
Bolsas GrainPro	320 bolsas de 60Kg	USD\$2,57 por bolsa	\$ 3.289.600	\$ 822
Costos de impuestos de exportación				
Contribución cafetera a FNC	42.329	\$ 0,06	\$ 10.158.960	\$ 2.540
Costo flete marítimo				
Costo de flete marítimo para una carga FCL valorada en 100.000 USD más seguros. Desde Buenaventura, Colombia hasta Busan, Corea.	1 Contenedor FCL	Precio actual del mercado: \$2.712 a \$2.997	\$ 11.988.000	\$ 2.997
Sub Total				
Sub Total			\$ 283.020.080	\$ 70.755
Costos financieros				
Costo de capital	18% Interés a 90 días 70% Financiación		\$ 11.886.843	\$ 2.972
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 294.906.923</b>	<b>\$ 73.727</b>

## 6.8.2 Costo de exportación vía aérea.

Se analizarán los costos de exportación vía aérea, para un micro lote de 250 kilos de café especial, cuyo peso es lo máximo manejado por el mercado en este momento. (Word Freight Rates, s.f.)

Tabla 28. Costos exportación café vía aérea.

TRM		\$ 4.000		
Costos Producto				
Descripción	Cantidad	Precio	Total COP	Total USD
Compra Pergamino Seco [Kg]	313	\$1'400.000/Carga	\$ 3.000.000	\$ 750
Trilla	313	\$14.000/70Kg	\$ 62.500	\$ 16
Café verde trillado [Kg]	250		\$ 3.062.500	\$ 766
Costo de flete terrestre				
Costo de traslado por tonelada: costo de movilizar el vehículo en un origen a un destino	Origen: Medellín Destino: Buenaventura	\$ 84.000		
Costo por tonelada de una hora hábil adicional de espera, carga y descarga		\$ 870		
Transporte Finca a Bodega	320 Kilos		\$ 800.000	\$ 200
Transporte Bodega a Trilla			\$ 300.000	\$ 75
Transporte Trilla a Bodega	300 Kilos		\$ 300.000	\$ 75
Transporte Bodega a Bogotá			\$ 800.000	\$ 200
Costos de almacenamiento				
Costos de bodega por 1 mes	1 mes		\$ 300.000	\$ 75
Costos de preparación y empaque				
Bolsas GrainPro	4	2,57	\$ 42.833	\$ 11
Costos de Impuestos de exportación				
Internación (Pago de impuestos y aranceles aduanero, almacenaje y manejo en puerto o aeropuerto)	32% precio carga		\$ 980.000	\$ 245
Manejo aeroportuario	USD\$4.0 por bulto	\$ 4,00	\$ 66.667	\$ 17
Contribución cafetera a FNC	500	0,06	\$ 120.000	\$ 30
Costo flete aéreo				
Flete aéreo desde el aeropuerto en Bogotá hasta Seúl	Precio del mercado a: 2.574 a 2.846		\$ 11.384.000	\$ 2.846
Total				
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 18.156.000</b>	<b>\$ 4.539</b>

## 6.9 Canales de distribución y comercialización

Según el análisis hecho sobre Corea del Sur por la Oficina de Tratados Comerciales Agrícolas (OTCA) de la República Dominicana, concluyen que, para penetrar el mercado del país de forma exitosa, es en general necesario recurrir a un importador. Los minoristas coreanos dependen, en la gran mayoría, de importadores independientes para la importación de productos alimenticios, aunque las empresas líderes están cada vez más tratando de desarrollar su logística para efectuar importaciones directas (en general de gran volumen) sin pasar por intermediarios. Una vez los productos están despachados por la Aduana Coreana, son llevados al almacén del importador. En general, el importador lleva directamente los bienes a los almacenes del minorista, sin embargo, en algunos casos, puede usar mayoristas para distribuir bienes a minoristas pequeños. (Ministerio de Agricultura de República Dominicana, 2014)

Figura 20. Actores de la cadena de intermediación en la venta de productos alimenticios.



Los exportadores dominicanos pueden hacer negocios con importadores mayoristas o directamente con las cadenas de supermercados. Es necesario que el exportador tenga bien definido el papel que tiene que desempeñar su contraparte en el mercado coreano.

Los importadores coreanos son actores claves en el proceso de exportación en la medida en que le pueden prestar asistencia en temas relacionados con las regulaciones de importación; demanda; canales de distribución; leyes y normativas. Los importadores pueden manejar los procesos de cuarentena y de despacho aduanero y pueden distribuir, así como promover los productos a nombre del exportador dominicano. Si se opta por penetrar el mercado a través de un importador, se recomienda elegir uno confiable que tenga experiencia y buena reputación.

Corea del Sur posee varios mercados de distribución de productos agropecuarios, tales el Garak Market y el Ganseo Agricultural Wholesale Market, ubicados ambos en Seúl. La distribución de los productos agropecuarios en estos mercados se realiza a través de compañías *Wholesalers* o *Auction Companies*; es un elemento que puede tomarse en cuenta a la hora de entrar en negociaciones con importadores de productos agropecuarios en Corea del Sur. (Ministerio de Agricultura de República Dominicana, 2014)

Según la Asociación de Importadores de Corea (*Korea Importers Association – KOIMA*), la cual posee una base de datos de importadores coreanos especializados en cada tipo de producto, el importador que está mejor posicionado para manejar el café verde proveniente de Colombia es la empresa: Dongsuh Foods Corporation (Korea Importers Association - KOIMA, s.f.).

Tabla 29. Datos del importador coreano de café Dongsuh Foods Corporation.

<b>Empresa</b>	Dongsuh Foods Corporation
<b>Representante</b>	Lee, Kwang Bok/Kjell Niklas Ruth
<b>Industria</b>	Fabricación de café preparado
<b>Escala comercial</b>	Empresas líderes de alto potencial
<b>Dirección</b>	55, Saebeol-ro Bupyeong-gu Incheon, Corea del Sur.
<b>Productos</b>	Café no descafeinado, caseína, envases tubulares rígidos, café, crema de café
<b>Código hs</b>	090111,350110,761290
<b>La cantidad de empleados</b>	1113
<b>Teléfono Fax</b>	032-500-3333 / 02-714-9412
<b>Sitio web</b>	<a href="http://www.dongsuh.co.kr">http://www.dongsuh.co.kr</a>
<b>Ranking de mercados TOP 3</b>	Colombia
	Vietnam
	Japón
<b>Volumen de importación</b>	Más de USD\$100 millones

## 6.10 Aproximación a la estrategia de precio

La Guía de Transacciones de Cafés Especiales es el único proyecto que promueve la donación de datos de contratos de compra y venta de cafés especiales por parte de comercializadores, exportadores, importadores y tiendas especializadas en cafés especiales, con el fin de crear una base de datos de precios según la calidad. De esta manera se crea una diferenciación en el mercado con un precio que se aleje del precio del café *commodity* cotizado en la bolsa de Nueva York (Roberts, 2018).

En la Tabla 30 se detallan los precios FOB de los tres últimos años.

Tabla 30. Precios FOB de los 3 últimos años.

Periodo	Contratos	Precio Límite Inferior	Precio Medio (Mediana)	Precio Límite Superior
		(5° percentil)		(95° percentil)
2018/2019	17,315	USD 1.26	<b>USD 2.80</b>	USD 5.80
2017/2018	10,907	USD 1.39	<b>USD 2.81</b>	USD 6.80
2016/2017	9,848	USD 1.55	<b>USD 2.80</b>	USD 6.30
3 Años	38,070	USD 1.36	<b>USD 2.80</b>	USD 6.12

De la información anterior se observa lo siguiente:

- La mediana de precios para cafés especiales en grano verde se mantuvo de manera constante en \$ 2.80 por libra en estos tres años de cosecha.
- Mientras las medianas de precios se mantuvieron estables, precios en el límite inferior (i.e., el 5° percentil) descendieron \$0.29; bajando de \$1.55 en 2016/2017 a \$1.26 en 2018/2019.
- En cada periodo, el rango de precios pagados por cafés especiales en granos verdes fue bastante grande. En 2018/2019, noventa por ciento de la muestra cubrió un rango de \$4.54 (de \$1.26 a \$5.80).

En la Tabla 31, se muestra el precio categorizado por puntaje de calidad.

Tabla 31. Precios FOB de café verde según Nivel de Calidad

Periodo	Contratos	Libras	Valor	Extremo	Mediana	Extremo
		(millones)	(millones)	Inferior		Superior
<b>Desde 80 hasta 81.9</b>						
2018/2019	1,228	51.93	USD 84.75	USD 1.01	<b>USD 1.60</b>	USD 2.75
2017/2018	578	27.10	USD 40.50	USD 1.10	<b>USD 1.45</b>	USD 2.28
2016/2017	536	21.63	USD 35.56	USD 1.30	<b>USD 1.60</b>	USD 2.50
3 Años	2,342	100.66	USD 160.81	USD 1.07	<b>USD 1.56</b>	USD 2.51
<b>Desde 82 hasta 83.9</b>						
2018/2019	2,671	94.17	USD 173.69	USD 1.11	<b>USD 1.83</b>	USD 3.03
2017/2018	1,498	54.96	USD 105.17	USD 1.27	<b>USD 1.74</b>	USD 3.11
2016/2017	1,660	59.45	USD 110.56	USD 1.45	<b>USD 1.90</b>	USD 3.20
3 Años	5,829	208.59	USD 389.42	USD 1.18	<b>USD 1.88</b>	USD 3.16
<b>Desde 84 hasta 84.9</b>						
2018/2019	2,321	48.90	USD 120.82	USD 1.51	<b>USD 2.25</b>	USD 3.64
2017/2018	1,924	37.03	USD 96.24	USD 1.56	<b>USD 2.30</b>	USD 3.75
2016/2017	1,688	36.30	USD 79.78	USD 1.70	<b>USD 2.30</b>	USD 3.37
3 Años	5,933	122.22	USD 296.84	USD 1.58	<b>USD 2.27</b>	USD 3.56
<b>Desde 85 hasta 85.9</b>						
2018/2019	1,719	23.68	USD 65.51	USD 1.78	<b>USD 2.75</b>	USD 4.29
2017/2018	1,356	23.21	USD 63.97	USD 1.61	<b>USD 2.75</b>	USD 5.25
2016/2017	1,148	18.18	USD 48.42	USD 1.90	<b>USD 2.85</b>	USD 9.10
3 Años	4,223	65.06	USD 177.54	USD 1.77	<b>USD 2.80</b>	USD 5.00
<b>Desde 86 hasta 87.9</b>						
2018/2019	3,900	21.61	USD 72.09	USD 2.23	<b>USD 3.35</b>	USD 5.50
2017/2018	3,283	19.04	USD 63.97	USD 2.30	<b>USD 3.50</b>	USD 10.35
2016/2017	2,887	19.39	USD 60.58	USD 2.28	<b>USD 3.50</b>	USD 11.75
3 Años	10,070	60.04	USD 196.64	USD 2.26	<b>USD 3.45</b>	USD 8.00
<b>Más de 88 puntos</b>						

2018/2019	1,240	4.23	USD 15.22	USD 2.75	<b>USD 4.66</b>	USD 19.35
2017/2018	602	2.48	USD 8.56	USD 2.50	<b>USD 4.20</b>	USD 16.00
2016/2017	433	2.06	USD 7.44	USD 2.20	<b>USD 4.32</b>	USD 12.50
3 Años	2,275	8.78	USD 31.2	USD 2.60	<b>USD 4.50</b>	USD 16.00
<b>No hay puntaje de calidad</b>						
2018/2019	4,236	34.90	USD 93.02	USD 1.52	<b>USD 3.25</b>	USD 7.50
2017/2018	1,666	13.79	USD 39.72	USD 1.44	<b>USD 3.06</b>	USD 7.41
2016/2017	1,496	13.65	USD 31.93	USD 1.62	<b>USD 3.00</b>	USD 6.86
3 Años	7,398	62.33	USD 164.66	USD 1.54	<b>USD 3.20</b>	USD 7.45

De la información anterior, se infiere lo siguiente:

- Cafés de calidades más altas tienden a recibir precios más altos. En 2018/2019, la mediana de precios para los cafés en el rango de 86 a 87.9 (\$3.35) fue aproximadamente el doble de la mediana de precios para los cafés con puntuaciones de 82 a 83.9 (\$1.83).
- Para los cafés de menor calidad, el extremo inferior descendió en los tres años. El precio del 5° percentil de cafés en el rango de 82 a 83.9 cayó \$.034, desde \$1.45 en 2016/2017 a \$1.11 en 2018/2019. Cafés con puntajes de calidad entre 80 a 81.9 experimentaron una disminución similar, ya que el precio de 5° percentil cayó \$0.29, desde \$1.30 a \$1.01.

En la Tabla 32, se relacionan el tamaño del lote con el precio.

Tabla 32. Precios FOB de café verde por diferentes tamaños de lotes.

Periodo	Contratos	Libras	Valor	Extremo Inferior	Mediana	Extremo Superior
		(millones)	(millones)			
<b>Más de 40,000 Libras</b>						
2018/2019	3,664	170.90	USD 355.73	USD 1.09	<b>USD 1.86</b>	USD 2.98
2017/2018	2,584	122.83	USD 266.46	USD 1.19	<b>USD 1.72</b>	USD 2.96
2016/2017	2,544	119.01	USD 231.03	USD 1.39	<b>USD 1.90</b>	USD 3.00
3 Años	8,772	412.74	USD 853.22	USD 1.13	<b>USD 1.85</b>	USD 3.00
<b>Desde 10,001 hasta 40,000 Libras</b>						
2018/2019	3,127	82.51	USD 186.12	USD 1.25	<b>USD 2.25</b>	USD 3.45
2017/2018	1,599	36.91	USD 91.28	USD 1.34	<b>USD 2.30</b>	USD 3.52
2016/2017	1,527	36.16	USD 90.49	USD 1.55	<b>USD 2.42</b>	USD 3.71
3 Años	6,253	155.57	USD 367.89	USD 1.31	<b>USD 2.30</b>	USD 3.50
<b>Desde 3,001 hasta 10,000 Libras</b>						
2018/2019	3,265	17.79	USD 52.54	USD 1.65	<b>USD 2.90</b>	USD 4.40
2017/2018	2,283	12.64	USD 38.91	USD 1.88	<b>USD 2.95</b>	USD 5.00
2016/2017	2,045	11.04	USD 35.05	USD 1.99	<b>USD 2.96</b>	USD 5.13
3 Años	7,593	41.47	USD 126.51	USD 1.80	<b>USD 2.95</b>	USD 4.60
<b>Desde 1,001 hasta 3,000 Libras</b>						
2018/2019	3,578	6.42	USD 22.45	USD 2.00	<b>USD 3.35</b>	USD 5.31
2017/2018	2,328	4.17	USD 15.75	USD 2.20	<b>USD 3.40</b>	USD 6.14
2016/2017	1,939	3.53	USD 13.45	USD 2.10	<b>USD 3.39</b>	USD 7.20
3 Años	7,845	14.12	USD 51.64	USD 2.08	<b>USD 3.36</b>	USD 5.73
<b>Menos de 1,000 Libras</b>						
2018/2019	3,701	1.80	USD 8.26	USD 2.35	<b>USD 4.00</b>	USD 15.00
2017/2018	2,113	1.06	USD 5.36	USD 2.44	<b>USD 4.00</b>	USD 16.00
2016/2017	1,793	0.91	USD 4.25	USD 2.50	<b>USD 3.86</b>	USD 14.20
3 Años	7,607	3.77	USD 17.87	USD 2.44	<b>USD 4.00</b>	USD 15.15

En la tabla 32 se observa lo siguiente:

- Las medianas de precios son más altas para cafés comprados en menores cantidades.
  - En 2018/2019, la mediana de precios por libra para lotes de menos de 1,000 libras (\$4.00) fue más del doble de lo pagado por lotes de 40,000 libras o más (\$1.86).
- En todas las categorías, precios en el extremo inferior descendieron en los tres años.

- El precio del 5° percentil de lotes de más de 40,000 libras cayó \$0.30, de \$1.39 en 2016/2017 a \$1.09 en 2018/2019.
- Estas caídas no fueron tan pronunciadas para los cafés vendidos en lotes más pequeños.
- El rango de precios fue más grande en contratos de menor tamaño.
  - En 2018/2019, noventa por ciento de los precios pagados por lotes de más de 40,000 libras cubrieron un rango de \$1.89, desde \$1.09 a \$2.98. Sin embargo, noventa por ciento de precios pagados por lotes de menos de 1,000 libras cubrieron un rango de \$12.65, desde \$2.35 a \$15.00.

En la siguiente tabla se relacionan, en la misma tabla, las dos variables que impactan más el precio: el nivel de calidad y el tamaño del lote.

Tabla 33. Precios FOB del café verde según nivel de calidad y tamaño del lote.

Periodo	Contratos	Libras	Valor	Extremo Inferior	Mediana	Extremo Superior	Mediana
		(millones)	(millones)				(3 Años)
<b>Más de 40,000 Libras</b>							
Desde 80 hasta 81.9	992	46.99	USD 75.73	USD 1.01	<b>USD 1.60</b>	USD 2.30	USD 1.55
Desde 82 hasta 83.9	1,347	64.52	USD 113.86	USD 1.07	<b>USD 1.60</b>	USD 2.54	USD 1.63
Desde 84 hasta 84.9	605	26.37	USD 68.74	USD 1.49	<b>USD 2.17</b>	USD 2.90	USD 2.10
Desde 85 hasta 85.9	259	11.52	USD 33.46	USD 1.53	<b>USD 2.50</b>	USD 3.27	USD 2.45
Desde 86 hasta 87.9	163	6.91	USD 26.36	USD 1.46	<b>USD 2.75</b>	USD 3.80	USD 2.80
Más de 88 puntos	-	-	-	-	-	-	-
No hay puntaje de calidad	270	14.26	USD 36.47	USD 1.09	<b>USD 1.85</b>	USD 3.60	USD 1.67
<b>Desde 10,001 hasta 40,000 Libras</b>							
Desde 80 hasta 81.9	165	4.67	USD 8.34	USD 1.09	<b>USD 1.58</b>	USD 3.13	USD 1.58
Desde 82 hasta 83.9	848	28.21	USD 54.99	USD 1.15	<b>USD 1.90</b>	USD 2.72	USD 1.90
Desde 84 hasta 84.9	691	18.98	USD 43.06	USD 1.36	<b>USD 2.20</b>	USD 3.10	USD 2.20
Desde 85 hasta 85.9	377	8.91	USD 22.38	USD 1.65	<b>USD 2.50</b>	USD 3.45	USD 2.53
Desde 86 hasta 87.9	356	7.05	USD 20.23	USD 1.81	<b>USD 3.00</b>	USD 3.75	USD 3.00
Más de 88 puntos	121	2.33	USD 7.26	USD 1.84	<b>USD 3.20</b>	USD 3.70	USD 3.20
No hay puntaje de calidad	569	12.35	USD 29.86	USD 1.37	<b>USD 2.45</b>	USD 3.60	USD 2.50
<b>Desde 3,001 hasta 10,000 Libras</b>							
Desde 80 hasta 81.9	-	-	-	-	-	-	USD 1.65
Desde 82 hasta 83.9	210	1.12	USD 3.80	USD 1.60	<b>USD 2.19</b>	USD 4.70	USD 2.31
Desde 84 hasta 84.9	467	2.71	USD 6.73	USD 1.60	<b>USD 2.30</b>	USD 3.64	USD 2.41
Desde 85 hasta 85.9	440	2.42	USD 7.02	USD 1.92	<b>USD 2.76</b>	USD 4.06	USD 2.85
Desde 86 hasta 87.9	906	4.83	USD 15.13	USD 2.18	<b>USD 3.15</b>	USD 4.25	USD 3.25
Más de 88 puntos	153	0.80	USD 2.82	USD 2.35	<b>USD 3.40</b>	USD 5.38	USD 3.59
No hay puntaje de calidad	1,057	5.70	USD 16.67	USD 1.68	<b>USD 3.00</b>	USD 4.25	USD 2.95
<b>Desde 1,001 hasta 3,000 Libras</b>							
Desde 80 hasta 81.9	-	-	-	-	-	-	-
Desde 82 hasta 83.9	145	0.26	USD 0.84	USD 1.21	<b>USD 2.40</b>	USD 3.92	USD 2.59
Desde 84 hasta 84.9	398	0.75	USD 2.02	USD 1.65	<b>USD 2.65</b>	USD 4.14	USD 2.67
Desde 85 hasta 85.9	386	0.70	USD 2.15	USD 2.00	<b>USD 3.00</b>	USD 4.40	USD 3.10
Desde 86 hasta 87.9	1,229	2.17	USD 7.72	USD 2.45	<b>USD 3.42</b>	USD 5.00	USD 3.50
Más de 88 puntos	296	0.51	USD 2.32	USD 2.75	<b>USD 4.35</b>	USD 6.54	USD 4.49
No hay puntaje de calidad	1,106	1.99	USD 7.15	USD 2.15	<b>USD 3.50</b>	USD 5.50	USD 3.40
<b>Menos de 1,000 Libras</b>							
Desde 80 hasta 81.9	-	-	-	-	-	-	-
Desde 82 hasta 83.9	121	0.06	USD 0.20	USD 1.25	<b>USD 2.78</b>	USD 9.60	USD 2.88
Desde 84 hasta 84.9	160	0.09	USD 0.26	USD 1.65	<b>USD 2.81</b>	USD 4.80	USD 2.75
Desde 85 hasta 85.9	257	0.14	USD 0.50	USD 2.25	<b>USD 3.26</b>	USD 6.50	USD 3.36
Desde 86 hasta 87.9	1,246	0.65	USD 2.65	USD 2.67	<b>USD 3.76</b>	USD 8.75	USD 3.98
Más de 88 puntos	662	0.26	USD 1.72	USD 3.18	<b>USD 5.25</b>	USD 25.00	USD 5.25
No hay puntaje de calidad	1,234	0.60	USD 2.86	USD 2.50	<b>USD 4.00</b>	USD 20.00	USD 4.00

De la información anterior se infiere lo siguiente:

- Pocas compras de grandes cantidades son para cafés con las puntuaciones de calidad más altas, y pocas compras de cantidades pequeñas son para cafés con las puntuaciones de calidad más bajas.
- En 2018/2019, la mediana de precios para el grupo más poblado – lotes pequeños de cafés con puntuaciones de calidad entre 86 y 87.9 – fue de \$4.40.

La última variable relevante para construir una estrategia de precio es el precio del café verde categorizado por país, como se ilustra en la Tabla 34.

Tabla 34. Precios FOB del café según calidad, tamaño de lote y país de los últimos 3 años

<b>País</b>	<b>Número de contratos</b>	<b>Libras Totales (millones)</b>	<b>Mediana de Precio FOB</b>	<b>Mediana de Puntuación de Calidad</b>	<b>Mediana de Tamaño de Lote</b>
Colombia	9,030	109.10	USD 2.96	86.0	3,042 libras
Guatemala	4,333	92.61	USD 2.71	84.8	6,592 libras
Perú	2,817	67.02	USD 2.17	84.0	26,012 libras
Brasil	2,534	56.94	USD 2.00	83.8	12,963 libras
Honduras	2,066	25.76	USD 3.09	84.8	2,758 libras
Etiopía	2,053	38.57	USD 3.20	86.3	13,228 libras
Nicaragua	1,991	38.18	USD 2.25	84.0	7,910 libras
El Salvador	1,773	10.79	USD 3.28	85.0	1,521 libras
Costa Rica	1,763	30.86	USD 3.20	84.5	4,564 libras
Kenia	1,458	5.30	USD 4.48	87.0	1,984 libras
Indonesia	937	21.95	USD 2.72	84.0	29,101 libras
México	815	19.76	USD 2.45	84.0	29,762 libras
Ruanda	653	9.24	USD 2.80	86.0	6,614 libras
Burundi	585	3.69	USD 3.00	86.6	3,836 libras
Ecuador	350	0.96	USD 4.38	86.3	1,488 libras
Tanzania	224	2.53	USD 2.25	85.0	5,291 libras
Uganda	195	3.47	USD 2.56	84.0	7,275 libras
Bolivia	175	1.86	USD 4.30	86.0	3,307 libras

Myanmar	127	0.64	USD 3.70	85.0	2,646 libras
RD Congo	116	2.27	USD 3.11	86.4	14,551 libras

Se observa que Colombia tiene una mediana de USD 2.96 con un puntaje medio de 86.

### 6.11 Aproximación a la estrategia de comunicación y promoción

Con el objetivo de conseguir un socio estratégico con el cual se pueda incursionar de la mano en el mercado sur coreano, se recomienda, primero, asistir a la Encontrar de Productos de Importación, realizada cada año en Seúl. La Feria de Productos de Importación (*The Import Goods Fair*) tiene como objetivo ayudar a los fabricantes y proveedores extranjeros, brindándoles la oportunidad de presentar y anunciar sus marcas y productos de calidad a los importadores y consumidores coreanos. (Korea Importers Association KOIMA, 2019) Esta es una gran oportunidad para encontrar importadores, socios comerciales y promover el producto. Como se aprecia en la Tabla 35, Colombia ha sido un activo participante, ubicándose entre los países con mayor número de expositores.

Tabla 35. Ranking de países en la Feria de Productos de Importación de Corea 2018

No.	País	No.	País	No.	País	No.	País	No.	País
1	E.E.U.U	14	<b>Colombia</b>	27	Sudán	40	Grecia	53	Ghana
2	China	15	Brasil	28	Dominica	41	Bielorrusia	54	Venezuela
3	Japón	16	Tailandia	29	Jamaica	42	Kenia	55	Fiji
4	Vietnam	17	Bolivia	30	Rusia	43	Hungría	56	Australia
5	Alemania	18	Luxemburgo	31	Indonesia	44	checo	57	Georgia
6	Italia	19	Eslovaquia	32	Túnez	45	Panamá	58	Uzbekistán
7	Reino Unido	20	Senegal	33	Guatemala	46	Azerbaiyán	59	Uruguay
8	España	21	Taiwán	34	Bulgaria	47	Coted'Ivoire		
9	Francia	22	Mongolia	35	Ecuador	48	Rumania		
10	Polonia	23	Perú	36	Bangladesh	49	Bolivia		
11	Kirguistán	24	Hong Kong	37	Sri Lanka	50	Mongolia		
12	México	25	Nepal	38	Pakistán	51	Brasil		
13	Argentina	26	Zambia	39	Ucrania	52	Myanmar		

Fuente: (Korea Importers Association KOIMA, 2019)

El mes de realización de esta feria es a finales del mes de junio y el costo de un estand básico de 9 m<sup>2</sup>, es de US\$2.500.

Como complemento a esta estrategia de promoción, se recomienda hacerse miembro de “Programa 100% Colombiano”, de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, el cual promueve la alianza entre marcas de café de todo el mundo y los productores de café de Colombia. Este programa es único en el mundo por su dimensión y por su capacidad de comunicación. El programa permite el uso, por parte de sus miembros, del Logo Café de Colombia, que se muestra en la Figura 21 como distintivo del compromiso y respaldo a los programas de sostenibilidad en acción desarrollados para favorecer la calidad de vida de los productores colombianos (Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, 2010).

*Figura 21. Logo Café de Colombia.*



## **Diseño de estrategias, recomendaciones y plan de acción**

### **7.1 Objetivos**

La presente investigación tiene los siguientes objetivos:

1. Realizar un diagnóstico actual de la empresa y seleccionar un mercado objetivo para exportar acorde a su producto, segmentación de clientes, y variables del entorno.
2. Identificar las áreas en la empresa donde exista una brecha de conocimientos y/o experiencia para exportar y recomendar acciones concretas que permitan implementar el plan exportador.
3. Definir estrategias de mercadeo, organizacionales y financieras que permitan crear un marco de referencia para planear una hoja de ruta que permita llevar a la empresa a penetrar el mercado objetivo y consolidarse como exportador.
4. Plantear a la empresa un plan de acción y un cronograma con tareas, tiempos de ejecución y responsabilidades concretas para implementar el plan exportador.
5. Determinar otros mercados de interés con potencial para explorar a mediano y largo plazo.

### **7.2 Matriz DOFA y estrategias**

En la Tabla 36 se muestra la matriz DOFA en la cual se describen las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de 121 Café frente al mercado de Corea del Sur.

Tabla 36. Matriz DOFA.



En la Tabla 37 se describen las estrategias derivadas del análisis de la matriz DOFA.

Tabla 37. Estrategias

<p><b>PRODUCTO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adoptar diferentes métodos en los procesos de producción, como por ejemplo en la fermentación y secado, para así lograr obtener tanto una diferenciación del producto como una diversificación en su oferta.</li> <li>• Trabajar de la mano con los socios productores para buscar certificaciones internacionales que respalden la calidad del café y sus procesos.</li> </ul>
<p><b>PROCESOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Encontrar aliados en los procesos clave, como la trilla del café, el transporte y el almacenamiento.</li> </ul>
<p><b>DISTRIBUCIÓN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Encontrar un aliado comercial local que apoye las labores logísticas referentes a la exportación, al menos, durante el periodo de aprendizaje y reconocimiento del nuevo mercado.</li> <li>• Explorar mercados alternativos diferentes al mercado objetivo, diversificando búsqueda a otra región, para de esta manera disminuir el riesgo económico regional.</li> </ul>
<p><b>COMUNICACIÓN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar el mercado mínimo viable en Corea del Sur a través de una correcta segmentación de los posibles clientes.</li> <li>• Enfocarse en crear una historia que muestre los valores de 121 Café con las que sus clientes se puedan identificar.</li> <li>• Asistir a la feria de productos de importación en Seúl tanto para comunicar la historia de valor a los futuros clientes, como para entablar relaciones comerciales con aliados que puedan apoyar en la distribución en ese país.</li> </ul>
<p><b>FINANCIERA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Encontrar a un socio inversor en el cual 121 Café pueda apalancar los sobrecostos de la exportación, implementación de diferentes procesos de producción y las certificaciones.</li> </ul>

### 7.3 Plan de Acción del Plan Exportador

En la siguiente figura se describe el plan de acción propuesto para implementar el plan exportador y hacerlo sustentable en el tiempo. Se propone dividir en tres (3) etapas: corto plazo, mediano plazo y largo plazo, para cada una de las cuales se trazan unas metas con sus acciones correspondientes.

Figura 22. Plan de acción a 10 años



#### 7.4 Cronograma de actividades para el plan exportador

En las tablas 38 y 39 se describen las actividades y los hitos del plan exportador, respectivamente, con sus fechas de inicio y fin. En la Figura 23 se ilustran, en una línea de tiempo, estas actividades, al igual que las fechas de finalización de cada hito.

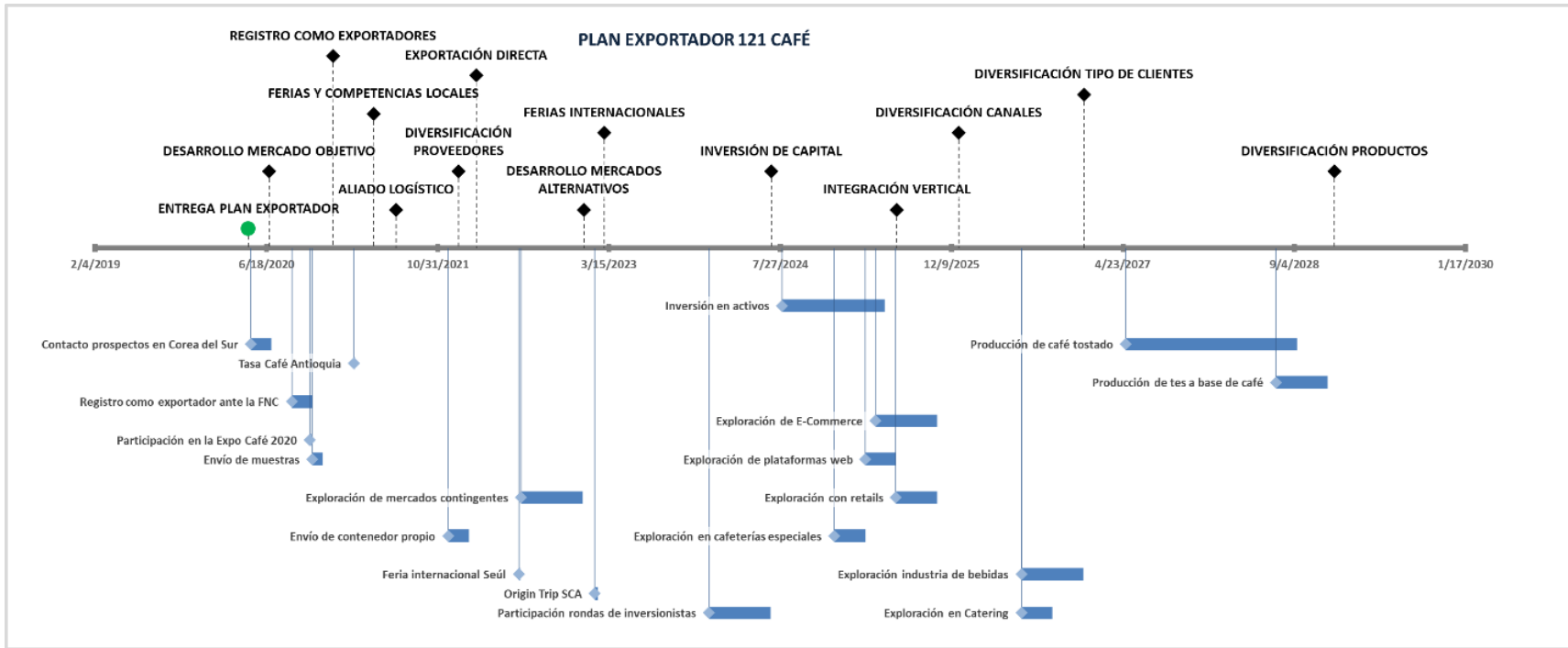
Tabla 38. Tareas del cronograma.

ACTIVIDAD	AÑO 1				AÑO 2				AÑO 3				AÑO 4				AÑO 5			
	Corto Plazo				Mediano Plazo								Largo Plazo							
	C 1	C 2	C 3	C 4	C 1	C 2	C 3	C 4	C 1	C 2	C 3	C 4	C 1	C 2	C 3	C 4	C 1	C 2	C 3	C 4
Contacto prospectos en Corea del Sur	X	X																		
Registro como exportador ante la FNC	X																			
Envío de muestras		X																		
Participación en la Expo Café 2020		X																		
Tasa Café Antioquia			X																	
Exploración de mercados contingentes				X																
Envío de contenedor propio					X	X														
Feria internacional Seúl						X														
Origin Trip SCA							X													
Participación rondas de inversionistas								X	X	X										
Inversión en activos									X											
Producción de café tostado										X	X	X								
Producción de té a base de café														X	X	X				
Exploración de E-Commerce									X	X										
Exploración de plataformas web									X	X						X	X			
Exploración con minoristas											X	X	X							
Exploración en cafeterías especiales																		X	X	X
Exploración industria de bebidas																			X	X
Exploración en Catering																		X	X	X

Tabla 39. Hitos del cronograma.

<b>Fecha</b>	<b>Descripción</b>
	<b>HITO #1</b>
4/27/2020	ENTREGA PLAN EXPORTADOR
6/26/2020	DESARROLLO MERCADO OBJETIVO
4/27/2021	FERIAS Y COMPETENCIAS LOCALES
12/30/2020	REGISTRO COMO EXPORTADORES
7/1/2021	ALIADO LOGÍSTICO
12/30/2021	DIVERSIFICACIÓN PROVEEDORES
	<b>HITO #2</b>
12/31/2022	DESARROLLO MERCADOS ALTERNATIVOS
2/20/2022	EXPORTACIÓN DIRECTA
3/1/2023	FERIAS INTERNACIONALES
7/1/2024	INVERSIÓN DE CAPITAL
	<b>HITO #3</b>
7/1/2025	INTEGRACIÓN VERTICAL
12/30/2028	DIVERSIFICACIÓN PRODUCTOS
12/30/2025	DIVERSIFICACIÓN CANALES
12/30/2026	DIVERSIFICACIÓN TIPO DE CLIENTES

Figura 23. Línea de tiempo de las actividades del Plan Exportador.



## 7.5 Conclusiones del plan exportador

1. Corea del Sur ha sido seleccionado como mercado objetivo para la exportación de café verde principalmente por su crecimiento destacado en las importaciones en los últimos cinco años, las facilidades arancelarias derivadas del tratado de libre comercio con Colombia, el posicionamiento que tiene el café colombiano en ese mercado y la percepción del consumo de café especial como estatus y estilo de vida saludable entre el mercado objetivo.
2. Los próximos mercados en los que la compañía debería enfocarse para la diversificación de clientes son Noruega, Holanda y Canadá, principalmente por su altísimo consumo de café entre su población, los tratados de libre comercio que desgravan la importación de café y la fortaleza de sus economías.
3. Los factores culturales, como el idioma, el estilo de vida y formas de negociación, juegan un papel fundamental en la estrategia y tácticas comerciales y de mercadeo que la compañía debe adoptar para penetrar el mercado surcoreano. Es por esta razón que se sugiere comenzar la exploración del mercado forjando alianzas con distribuidores e importadores locales en Corea del Sur, para así aprovechar su experiencia en el trato con el cliente final.
4. Fortalecer la oferta comercial mediante la diversificación de los tipos de café ofertados, por procesamiento, origen y/o certificaciones. De esta manera la compañía tendría un

diferenciador entre la competencia y estaría alineada con la estrategia comercial de los grandes distribuidores, los cuales ofrecen una gama de distintos tipos de productos a los clientes finales.

5. Trabajar en conjunto con las fincas asociadas con la meta de incrementar los puntajes de calidad del café a mínimo 86 puntos, dado que, en ese rango de puntos, el precio de venta se incrementaría de manera considerable debido al valor percibido por el cliente tostador, lo cual haría financieramente viable la exportación de pequeñas cantidades por vía aérea.
6. Enfocarse en el nicho de clientes B2B que sirven a consumidores de la generación *Millennial* por medio de productos enfocados en la calidad y la exclusividad, con lo cual la estrategia de calidad de nuestros productos se alineará de manera natural con la de los clientes de 121 Café.
7. Considerar la inyección de capital, por medio de un fondo de capital privado o un inversor externo, para cubrir los gastos de exportación directa y permitir en una etapa futura diversificar la cantidad de productos y la integración vertical.
8. Participar en ferias internacionales y competencias locales que permitan la consolidación de la marca como proveedor de café de alta calidad en el mercado, así como el contacto cara a cara con clientes potenciales.

## Lecciones aprendidas

### 8.1 Desde la óptica del mercado

Según lo analizado durante la investigación, se identificaron varios aspectos internos y externos a la compañía que pueden mejorar la competitividad en el mercado, como son los siguientes:

La compañía ha forjado sus alianzas para la tercerización de actividades de manera muy reactiva, básicamente respondiendo a la demanda que recibe. Luego, no ha emprendido la labor de crear relaciones de confianza que perduren en el tiempo con sus proveedores.

Para lograr ejecutar el plan exportador, es imperativo que se creen alianzas que permitan negociar mejores términos, estimar mejor los tiempos de las actividades que se tercerizan, para de esta manera poder optimizar la operación y hacerla más efectiva, predecible y consecuentemente, más competitiva en el mercado.

Se deben aprovechar diversos aspectos que juegan a favor del negocio de la exportación de cafés especiales. Como primera medida se tiene que la amenaza de sustitutos en el mercado objetivo es baja, el café especial, tiene buena reputación en términos de salud, de bebida social y en estilo de vida que ayuda a mantener un estatus en el consumidor final, y está lejos de ser reemplazado por alguna otra bebida.

Actualmente el poder de negociación que tienen los proveedores frente a 121 Café es alto, debido a que solo tiene una finca de la cual se sule. Aunque este primer aliado ha sido clave para ayudar a entender el negocio y desarrollar proyectos en los inicios de la operación, en el mercado existen una cantidad alta de proveedores de cafés especiales de los cuales la compañía debe apalancarse para minimizar los riesgos y costos de un cambio de proveedores, maximizar su capacidad de negociación y diversificar su oferta. Asimismo, el poder de negociación de los clientes actuales es alto, haciendo que ejerzan una presión a la baja en los precios. Se

recomienda aumentar y diversificar la base de clientes, enfocarse en que sean independientes entre sí, ojalá tanto en términos geográficos como culturales, procurando que pertenezcan a diferentes regiones, para de esta manera minimizar riesgos macroeconómicos y políticos.

Todas estas medidas facilitarían a la compañía las labores de ajustes de precios y el incremento de su rentabilidad. Hay que tener muy presente que un monitoreo constante es necesario para mantenerse flexible ante a los cambios de su entorno.

## **8.2 Desde la óptica de la organización**

121 Café es un emprendimiento relativamente joven, tanto desde el punto de vista de la composición de sus accionistas, como del tiempo que lleva operando, lo cual le beneficia en la manera flexible en que se ha organizado internamente y como ha operado con sus clientes y aliados. Sin embargo, carece de una estrategia a largo plazo que sustente su visión y de un modelo de negocio explícito.

Se requiere, primero, elaborar un modelo de negocio donde se identifiquen y se visualicen claramente los aliados, actividades claves, segmento de clientes, costos, ingresos y el valor agregado. De esta manera se va a tener un marco ordenado, pero también dinámico que responda a las necesidades cambiantes del mercado y desde donde se puedan generar estrategias a corto, mediano y largo plazo.

Es fundamental también desarrollar un plan de mercadeo en el que se analice la competencia, sus tipos de cliente objetivo, la demanda local y global, la oferta existente, la logística de distribución y los canales, esto con el objetivo de alcanzar un mayor nivel de ventas y de posicionarse en la mente de sus clientes.

Los accionistas deben ordenar, acordar y alinear las expectativas financieras internas. Se recomienda la implementación de un catálogo de precios coherente, tanto con el mercado como con el tipo de producto, al igual que unas condiciones de compra y un rango de precios de negociación con cada proveedor.

Orientar a la organización hacia la implementación de procesos y procedimientos, es imperativo en este caso, dado que esto sentará las bases en las que se pueda construir un modelo escalable y sostenible. Implementando también indicadores de gestión en estos procesos, se logrará calcular la capacidad de sus trabajadores, de proveedores y de su producto, medir su rentabilidad y la satisfacción de sus clientes a través del tiempo y tomar medidas tempranas basadas en información concreta y fiable.

### **8.3 Desde la óptica del proceso de intervención**

Dado a que pertenezco a 121 Café, mi perspectiva y visión del proyecto de investigación e intervención en la compañía tuvo múltiples enfoques y retos, pero principalmente, considero, que fue de gran beneficio tanto para la empresa como para mí, en el rol de empresario y de estudiante de maestría.

Desde la óptica de estudiante de la maestría en administración, tuve la oportunidad de emplear diversas herramientas de diagnóstico empresarial, las cuales revelaron tanto fortalezas como puntos por mejorar en la compañía. Debido a mi experiencia y conocimiento de la industria del café y del modelo de negocio de 121 Café, pude enfocarme a fondo en los temas que más generaban incertidumbre entre los accionistas. Apalancado en mi relación personal con cada uno de los socios y aliados, me permitió abordar temas puntuales según su área de experticia. Del mismo modo, la continua retroalimentación potencializó el valor agregado de las

recomendaciones consignadas en este plan y me ayudó también a superar el reto de mantener una posición imparcial.

Desde la óptica de empresario, el desarrollo de esta investigación me llevó tanto a cuestionarme sobre los diferentes riesgos que el negocio enfrenta, así como a profundizar en la definición de una estrategia de negocio que haga a la compañía más competitiva.

En conclusión, los hallazgos y propuestas que esta investigación generó, se vieron favorecidos por mi conocimiento previo de la industria y de la compañía.

## Lista de referencias

- 121 CAFÉ. (Agosto de 2017). Folleto publicitario de 121 CAFÉ. *Finca La Argentina*. Antioquia, Colombia.
- Agencia de cuarentena animal y vegetal de Corea del Sur. (s.f.). *Agencia de cuarentena animal y vegetal – APQA*. Recuperado el Diciembre de 2019, de Plant Legislation: [https://www.qia.go.kr/english/html/Plant/Plant\\_003.jsp](https://www.qia.go.kr/english/html/Plant/Plant_003.jsp)
- Aviotti Peggy, L. C. (2014). *Corea del Sur Información de Mercado*. Santo Domingo: Ministerio de Agricultura República Dominicana.
- Cafés de Colombia Expo 2019*. (s.f.). Obtenido de <https://cafesdecolombiaexpo.com/>
- Cámara de Comercio de Armenia y del Quindío. (s.f.). *Centro de Información Proexport*. Obtenido de Modalidades de Exportación: [https://www.camaraarmenia.org.co/files/Modalidades%20de%20Exportacion\(2\).pdf](https://www.camaraarmenia.org.co/files/Modalidades%20de%20Exportacion(2).pdf)
- Centre for the Promotion of Imports from developing countries. (10 de Abril de 2019). *Exporting coffee to the Netherlands*. Obtenido de Centre for the Promotion of Imports from Developing Countries: <https://www.cbi.eu/market-information/coffee/netherlands/>
- Centro de Comercio Internacional. (30 de Enero de 2012). *Guía del Exportador de Café Tercera Edición*. Obtenido de Centro de Comercio Internacional: <http://www.intracen.org/guia-del-exportador-de-cafe-tercera-edicion/>
- Coface. (2019). *Economic Studies*. Obtenido de Coface For Trade: <https://www.coface.com/cofaweb/comparer/710-862-850>
- Coface. (Febrero de 2019). *Coface For Trade*. Obtenido de Agri Food: <https://www.coface.com/Economic-Studies-and-Country-Risks/Agri-food>
- Coface. (Febrero de 2019). *Netherlands*. Obtenido de Economic Studies: <https://www.coface.com/Economic-Studies-and-Country-Risks/Netherlands>
- Coface. (Febrero de 2019). *Norway*. Obtenido de Economic Studies: <https://www.coface.com/Economic-Studies-and-Country-Risks/Norway>
- Coface. (Febrero de 2019). *South Korea*. Obtenido de Economic Studies: <https://www.coface.com/Economic-Studies-and-Country-Risks/South-Korea>
- Coffee & Conservation. (6 de Marzo de 2019). *Coffee and Conservation*. Obtenido de Quick guide to coffee certifications: <http://www.coffeehabitat.com/certification-guide/>
- Coffee Expo Seoul. (s.f.). *About the Coffee Industry in Korea*. Obtenido de Coffee Expo Seoul 2020: <http://www.coffeeexposeoul.com/coffee-industry-trends/>
- Collaborative coffee source. (s.f.). *Colombia*. Obtenido de Origins: <https://www.collaborativecoffeesource.com/colombia#partners>
- Daggett, Z. (s.f.). *Perfect Daily Grind*. Obtenido de ¿Cómo Influye la Altura en el Café y su Sabor en la Taza?: <https://www.perfectdailygrind.com/2016/08/como-influye-la-altura-en-el-cafe-y-su-sabor-en-la-taza/>
- DIAN. (2005). *Consulta Estructura Arancelaria*. Obtenido de Perfil de la mercancía: <https://muisca.dian.gov.co/WebArancel/DefConsultaEstructuraArancelaria.faces>
- DIAN. (s.f.). *Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales*. Obtenido de Exportación: <https://www.dian.gov.co/aduanas/Paginas/Exportacion.aspx>

- Doyle, J. (10 de Abril de 2018). *STIR - How Korea Continues to Surprise the Coffee World*. Obtenido de Global Business Insight on Coffee and Tea: <https://stir-tea-coffee.com/features/how-korea-continues-to-surprise-the-coffee-world/>
- Eating The World. (22 de Agosto de 2013). *Coffee Culture in Norway*. Obtenido de Eating The World: <https://eatingtheworld.wordpress.com/2013/08/22/coffee-culture-in-norway/>
- ECOM Agroindustrial Corp. Ltd. (s.f.). *Ecom*. Obtenido de <https://www.ecomtrading.com/>
- ECOM. (s.f.). *ECOM Dutch*. Obtenido de About Us: <https://www.ecomtrading.com/global-offices>
- Embajada de la República de Corea en la República de Colombia. (s.f.). *Avisos*. Obtenido de Presentación: [https://overseas.mofa.go.kr/co-es/brd/m\\_6687/list.do](https://overseas.mofa.go.kr/co-es/brd/m_6687/list.do)
- Euromonitor International. (Marzo de 2019). *Passport*. Obtenido de Coffee in South Korea: <https://www-portal-euromonitor-com.ezproxy.eafit.edu.co/portal/Analysis/Tab>
- Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. (2010). *Programa 100%*. Obtenido de Café de Colombia: [http://www.cafedecolombia.com/clientes/es/programa\\_100/](http://www.cafedecolombia.com/clientes/es/programa_100/)
- Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. (Agosto de 2012). *Al Grano*. Obtenido de Glosario Cafetero para conocer más sobre el Café de Colombia: [https://www.federaciondefcafeteros.org/algrano-fnc-es/index.php/comments/glosario\\_cafetero\\_para\\_conocer\\_mas\\_sobre\\_el\\_cafe\\_de\\_colombia/](https://www.federaciondefcafeteros.org/algrano-fnc-es/index.php/comments/glosario_cafetero_para_conocer_mas_sobre_el_cafe_de_colombia/)
- Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. (s.f.). *a Asociación Americana de Cafés Especiales (SCAA) certificó al Laboratorio El Ritual del Café*. Obtenido de [https://caldas.federaciondefcafeteros.org/sala\\_de\\_prensa/la\\_asociacion\\_americana\\_de\\_cafes\\_especiales\\_scaa\\_certifico\\_al\\_laboratorio\\_e/](https://caldas.federaciondefcafeteros.org/sala_de_prensa/la_asociacion_americana_de_cafes_especiales_scaa_certifico_al_laboratorio_e/)
- Federación Nacional de Cafeteros. (s.f.). *Exportación de café en pequeñas cantidades*. Obtenido de [https://federaciondefcafeteros.org/static/files/ABC\\_exportacion\\_09.pdf](https://federaciondefcafeteros.org/static/files/ABC_exportacion_09.pdf)
- Greencof. (2013). *About Us*. Obtenido de Greencof: <http://greencof.com/en/about-greencof/>
- Guastello, A. (24 de Julio de 2014). *7 Things to Know About Nordic Coffee Culture*. Obtenido de Pine Tribe: <https://pinetribe.com/7-things-nordic-coffee-culture-2/>
- Hacer Café. (10 de Febrero de 2018). *Hacer Café*. Obtenido de Tipos de café y variedades del café: <https://www.hacercafe.com/tipos-de-cafe/>
- International Trade Centre. (2018). *Trade Map*. Obtenido de <https://trademap.org>
- Juan Valdez. (Marzo de 2014). *Juan Valdez*. Obtenido de Sala de prensa: <https://www.juanvaldezcafe.com/es-cl/juan-valdez-cafe-abrio-su-primera-tienda-en-corea-del-sur/>
- Know Your Grinder. (14 de Junio de 2019). *Dutch Coffee History And Culture*. Obtenido de Know Your Grinder: <https://knowyourgrinder.com/dutch-coffee-history-and-culture/>
- Kolbu, C. (s.f.). *A History of Coffee in Norway, Part One*. Obtenido de Nordic Coffee Culture: <http://nordiccoffeeculture.com/a-history-of-coffee-in-norway-part-one/>
- Korea Importers Association - KOIMA. (s.f.). *Korea Importers Database*. Obtenido de Korea Importers Association: <http://www.import.or.kr/>
- Korea Importers Association KOIMA. (2019). *Greetings*. Obtenido de Import Goods Fair (IGF) 2019: <http://www.igf.co.kr/en/exhibition/greeting/>
- Latorre & Dutch. (2017). *Our Presence*. Obtenido de Latorre & Dutch: <https://www.latorredutchcoffee.com/our-presence/>
- Mincomercio. (s.f.). *Tratados de Libre Comercio TLC*. Obtenido de Cronogramas de Desgravación Corea: <http://www.tlc.gov.co/TLC/media/media->

- TLC/Documentos/Cronograma-Desgravacion-de-Corea-Tariff-Elimination-Schedule-of-Korea.pdf
- Mincomercio. (s.f.). *Tratados de Libre Comercio*. Obtenido de ABC del Acuerdo Comercial con la Unión Europea: <http://www.tlc.gov.co/acuerdos/vigente/union-europea/contenido/acuerdo-comercial/texto-final-del-acuerdo-comercial/abc-del-acuerdo-comercial-con-la-union-europea>
- Mincomercio. (s.f.). *Tratados de Libre Comercio*. Obtenido de Acuerdo de Libre Comercio entre la República de Colombia y los Estados AELC (EFTA): <http://www.tlc.gov.co/acuerdos/vigente/acuerdo-de-libre-comercio-entre-la-republica-de-co>
- Ministerio de Agricultura de República Dominicana. (2014). *Información del mercado Corea Del Sur*. Obtenido de Oficina de Tratados Comerciales Agrícolas (OTCA): <http://otca.gob.do/wp-content/uploads/2014/08/Corea-del-Sur-v21.pdf>
- Ministerio de Transporte. (2016). *Costos de referencia por tonelada*. Obtenido de Ministerio de Transporte: <https://www.mintransporte.gov.co/descargar.php?idFile=5831>
- Ministry of Food and Drug Safety. (s.f.). Obtenido de Imported Food Safety: [https://www.mfds.go.kr/eng/wpge/m\\_11/denofile.do](https://www.mfds.go.kr/eng/wpge/m_11/denofile.do)
- MTC Group. (s.f.). *All About Us*. Obtenido de MTC Group Web site: <https://www.mtcgroup.com.au/about-mtc-group/>
- Nordic Approach. (s.f.). *Colombia*. Obtenido de Origins: <https://nordicapproach.no/colombia/>
- OCDE. (2018). *OCDE Data*. Obtenido de Hours worked: <https://data.oecd.org/emp/hours-worked.htm>
- Peter W. Roberts, C. T. (Diciembre de 2018). *Specialty Coffee Transaction Guide*. Obtenido de Guía de Transacciones de Cafés Especiales 2018: <https://www.transactionguide.coffee/home/es>
- Population Pyramids. (s.f.). Obtenido de Population Pyramids of the World from 1950 to 2100: <https://www.populationpyramid.net>
- Procolombia. (29 de 10 de 2019). *Perfil logístico de exportación a Corea del Sur*. Obtenido de Procolombia: [https://www.colombiatrade.com.co/sites/default/files/perfil\\_logistico\\_de\\_corea\\_del\\_sur\\_2.pdf](https://www.colombiatrade.com.co/sites/default/files/perfil_logistico_de_corea_del_sur_2.pdf)
- Procolombia. (4 de Enero de 2019). *Guía Práctica Para La Exportación Del Café*. Obtenido de Procolombia: <https://procolombia.co/publicaciones/guia-practica-para-la-exportacion-de-cafe>
- Procolombia. (s.f.). *Alianzas Courier*. Obtenido de Procolombia: <https://www.colombiatrade.com.co/herramientas-del-exportador/logistica/alianzas-courier>
- Procolombia. (s.f.). Obtenido de Acuerdo Comercial Colombia Unión Europea: <http://ue.procolombia.co/>
- Procomer. (Agosto de 2011). *Procomer*. Obtenido de Diversificando en Asia: un acercamiento a COREA DEL SUR, el tigre asiático de mayor tamaño: <https://www.procomer.com/uploads/downloads/e9a6c46b94840a9e93e51c11ab29941675681b7a.pdf>
- Ramirez, W. R. (24 de Febrero de 2017). Resultado catación para 121 Café. *Análisis Sensorial*. Medellín, Antioquia, Colombia: El Laboratorio de Café.

- Roberts, C. T. (2018). *About the Specialty Coffee Transaction Guide*. Obtenido de Specialty Coffee Transaction Guide: <https://www.transactionguide.coffee/en/revise>
- sdsd. (s.f.).
- Servicio Nacional de Gestión de Calidad de Productos Agrícolas de Corea del Sur. (s.f.). *Servicio Nacional de Gestión de Calidad de Productos Agrícolas*. Obtenido de About NAQS: <http://www.naqs.go.kr/eng/contents/contents.do?menuId=MN20595>
- Simoes, A. (s.f.). *The Observatory of Economic Complexity*. Obtenido de Café sin tostar ni descafeinar Trade: <https://oec.world/es/profile/hs92/090111/>
- Song-hoon, L. (17 de Julio de 2018). *The Reason for Colombian Ambassador's Visit*. Obtenido de Business Korea: <http://www.businesskorea.co.kr/news/articleView.html?idxno=23712>
- Specialty Coffee Association of America. (16 de Diciembre de 2015). *SCAA Protocols*. Obtenido de Cupping Protocols: <https://www.scaa.org/PDF/resources/cupping-protocols.pdf>
- Specialty Coffee Association. (2018). Obtenido de Origin Trips: <https://www.origintrip.coffee/>
- The World Bank. (2015). *INTERNATIONAL LPI*. Obtenido de The World Bank: <https://lpi.worldbank.org/international/global>
- Third wave coffee roasters. (5 de June de 2018). *What is specialty coffee and how is it graded?* Obtenido de Third wave coffee roasters: <https://www.thirdwavecoffeeroasters.com/blogs/blog/what-is-speciality-coffee-and-how-is-it-graded>
- This Side Up. (2019). *About Us*. Obtenido de This Side Up: <https://thissideup.coffee/about>
- Trabocca. (s.f.). *About Us*. Obtenido de Trabocca: <https://www.trabocca.com/about-us/>
- UPS. (2019). *Estime el tiempo y el costo para carga*. Obtenido de [https://wwwapps.ups.com/fctc/timeandcost?loc=es\\_PR&ActionOriginPair=SeamlessExp  
erience\\_\\_StartSession&FREIGHT\\_TYPE=Air](https://wwwapps.ups.com/fctc/timeandcost?loc=es_PR&ActionOriginPair=SeamlessExperience__StartSession&FREIGHT_TYPE=Air)
- Waka Coffee. (2019). *World Coffee Series: Coffee in South Korea*. Obtenido de Waka Coffee: <https://www.wakacoffee.com/blogs/coffeelifeblog/instant-coffee-south-korea>
- Word Freight Rates. (s.f.). *Calculadora de Flete*. Obtenido de Word Freight Rates: <https://worldfreightrates.com/es/freight>

Apéndice 1

Cronograma Desgravación de Corea.

HSK 2016 / Subpartida 2016	Description / Descripción	Staging Category (Años) / Categoría de Desgravación	Preferential Tariff Rate (%) / Arancel Preferencial (%)																							
			From January 01 of each year / A Partir del 01 de Enero de cada año																							
			July 15, 2015 Year 1	2017 Year 2	2018 Year 3	2019 Year 4	2020 Year 5	2021 Year 6	2022 Year 7	2023 Year 8	2024 Year 9	2025 Year 10	2026 Year 11	2027 Year 12	2028 Year 13	2029 Year 14	2030 Year 15	2031 Year 16	2032 Year 17	2033 Year 18	Year 19 and later / Año 19 y siguientes					
0813500000	Mixtures of nuts or dried fruits of this Chapter	E	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	
0814001000	Peel of citrus fruit	7	25.7	21.4	17.1	12.8	8.5	4.2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
0814002000	Peel of melons (including watermelons)	5	24	18	12	6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
0901110000	Not decaffeinated	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
0901120000	Decaffeinated	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
0901210000	Not decaffeinated	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
0901220000	Decaffeinated	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
0901901000	Coffee husks and skins	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
0901902000	Coffee substitutes containing coffee	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
0902100000	Green tea (not fermented) in immediate packings of a content not exceeding 3 kg.	16	481.5	449.4	417.3	385.2	353.1	321	288.9	256.8	224.7	192.6	160.5	128.4	96.3	64.2	32.1	0	0	0	0	0	0	0	0	
0902200000	Other green tea (not fermented)	16	481.5	449.4	417.3	385.2	353.1	321	288.9	256.8	224.7	192.6	160.5	128.4	96.3	64.2	32.1	0	0	0	0	0	0	0	0	
0902300000	Black tea (fermented) and partly fermented tea, in immediate packings of a content not exceeding 3 kg.	10	36	32	28	24	20	16	12	8	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
0902400000	Other black tea (fermented) and other partly fermented tea	10	36	32	28	24	20	16	12	8	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
0903000000	Maté.	10	22.5	20	17.5	15	12.5	10	7.5	5	2.5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
0904110000	Neither crushed nor ground	5	6.4	4.8	3.2	1.6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
0904120000	Crushed or ground	5	6.4	4.8	3.2	1.6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
0904210000	Dried, neither crushed nor ground	E	270% or 6,210won/kg, whichever is greater	270% or 6,210won/kg, whichever is greater	270% or 6,210won/kg, whichever is greater	270% or 6,210won/kg, whichever is greater	270% or 6,210won/kg, whichever is greater	270% or 6,210won/kg, whichever is greater	270% or 6,210won/kg, whichever is greater	270% or 6,210won/kg, whichever is greater	270% or 6,210won/kg, whichever is greater	270% or 6,210won/kg, whichever is greater	270% or 6,210won/kg, whichever is greater	270% or 6,210won/kg, whichever is greater	270% or 6,210won/kg, whichever is greater	270% or 6,210won/kg, whichever is greater	270% or 6,210won/kg, whichever is greater	270% or 6,210won/kg, whichever is greater	270% or 6,210won/kg, whichever is greater	270% or 6,210won/kg, whichever is greater	270% or 6,210won/kg, whichever is greater	270% or 6,210won/kg, whichever is greater	270% or 6,210won/kg, whichever is greater	270% or 6,210won/kg, whichever is greater		
0904220000	Crushed or ground	E	270% or 6,210won/kg, whichever is greater	270% or 6,210won/kg, whichever is greater	270% or 6,210won/kg, whichever is greater	270% or 6,210won/kg, whichever is greater	270% or 6,210won/kg, whichever is greater	270% or 6,210won/kg, whichever is greater	270% or 6,210won/kg, whichever is greater	270% or 6,210won/kg, whichever is greater	270% or 6,210won/kg, whichever is greater	270% or 6,210won/kg, whichever is greater	270% or 6,210won/kg, whichever is greater	270% or 6,210won/kg, whichever is greater	270% or 6,210won/kg, whichever is greater	270% or 6,210won/kg, whichever is greater	270% or 6,210won/kg, whichever is greater	270% or 6,210won/kg, whichever is greater	270% or 6,210won/kg, whichever is greater	270% or 6,210won/kg, whichever is greater	270% or 6,210won/kg, whichever is greater	270% or 6,210won/kg, whichever is greater	270% or 6,210won/kg, whichever is greater	270% or 6,210won/kg, whichever is greater		
0905100000	Neither crushed nor ground	5	6.4	4.8	3.2	1.6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
0905200000	Crushed or ground	5	6.4	4.8	3.2	1.6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
0906110000	Cinnamon(Cinnamomum zeylanicum Blume)	5	6.4	4.8	3.2	1.6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
0906191000	Cinnamon, other than Cinnamomum zeylanicum Blume	5	6.4	4.8	3.2	1.6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
0906192000	Cinnamon tree flowers	5	6.4	4.8	3.2	1.6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
0906201000	Cinnamon	5	6.4	4.8	3.2	1.6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
0906202000	Cinnamon tree flowers	5	6.4	4.8	3.2	1.6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
0907100000	Neither crushed nor ground	5	6.4	4.8	3.2	1.6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
0907200000	Crushed or ground	5	6.4	4.8	3.2	1.6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
0908110000	Neither crushed nor ground	5	6.4	4.8	3.2	1.6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
0908120000	Crushed or ground	5	6.4	4.8	3.2	1.6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
0908210000	Neither crushed nor ground	5	6.4	4.8	3.2	1.6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
0908220000	Crushed or ground	5	6.4	4.8	3.2	1.6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
0908310000	Neither crushed nor ground	5	6.4	4.8	3.2	1.6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
0908320000	Crushed or ground	5	6.4	4.8	3.2	1.6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
0909100000	Neither crushed nor ground	5	6.4	4.8	3.2	1.6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
0909200000	Crushed or ground	5	6.4	4.8	3.2	1.6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
0909310000	Neither crushed nor ground	5	6.4	4.8	3.2	1.6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
0909320000	Crushed or ground	5	6.4	4.8	3.2	1.6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
0909611000	Seeds of anise or badian	5	6.4	4.8	3.2	1.6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
0909612000	Seeds of caraway	5	6.4	4.8	3.2	1.6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
0909613000	Seeds of fennel and juniper berries	5	6.4	4.8	3.2	1.6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
0909621000	Seeds of anise or badian	5	6.4	4.8	3.2	1.6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
0909622000	Seeds of caraway	5	6.4	4.8	3.2	1.6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
0909623000	Seeds of fennel and juniper berries	5	6.4	4.8	3.2	1.6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
0910111000	Fresh or chilled	16	353.7% or 872Won/kg, whichever is greater	330.1% or 814Won/kg, whichever is greater	360.5% or 756Won/kg, whichever is greater	282.9% or 698Won/kg, whichever is greater	259.3% or 640Won/kg, whichever is greater	235.8% or 581Won/kg, whichever is greater	212.2% or 523Won/kg, whichever is greater	188.6% or 465Won/kg, whichever is greater	165% or 407Won/kg, whichever is greater	141.4% or 349Won/kg, whichever is greater	117.9% or 290Won/kg, whichever is greater	94.3% or 232Won/kg, whichever is greater	70.7% or 174Won/kg, whichever is greater	47.1% or 116Won/kg, whichever is greater	23.5% or 58Won/kg, whichever is greater	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0910112000	Dried	16	353.7% or 872Won/kg, whichever is greater	330.1% or 814Won/kg, whichever is greater	360.5% or 756Won/kg, whichever is greater	282.9% or 698Won/kg, whichever is greater	259.3% or 640Won/kg, whichever is greater	235.8% or 581Won/kg, whichever is greater	212.2% or 523Won/kg, whichever is greater	188.6% or 465Won/kg, whichever is greater	165% or 407Won/kg, whichever is greater	141.4% or 349Won/kg, whichever is greater	117.9% or 290Won/kg, whichever is greater	94.3% or 232Won/kg, whichever is greater	70.7% or 174Won/kg, whichever is greater	47.1% or 116Won/kg, whichever is greater	23.5% or 58Won/kg, whichever is greater	0	0	0	0	0	0	0	0	
0910119000	Other	16	353.7% or 872Won/kg, whichever is greater	330.1% or 814Won/kg, whichever is greater	360.5% or 756Won/kg, whichever is greater	282.9% or 698Won/kg, whichever is greater	259.3% or 640Won/kg, whichever is greater	235.8% or 581Won/kg, whichever is greater	212.2% or 523Won/kg, whichever is greater	188.6% or 465Won/kg, whichever is greater	165% or 407Won/kg, whichever is greater	141.4% or 349Won/kg, whichever is greater	117.9% or 290Won/kg, whichever is greater	94.3% or 232Won/kg, whichever is greater	70.7% or 174Won/kg, whichever is greater	47.1% or 116Won/kg, whichever is greater	23.5% or 58Won/kg, whichever is greater	0	0	0	0	0	0	0	0	

Fuente: (Mincomercio, 2018a)

## Apéndice 2

### Clasificación de los principales 50 países según el Índice de Comportamiento Logístico.

Puesto	País	Año	Puntaje LPI	Aduanas	Aduanas	Infraestructura	Infraestructura	Envíos Internacionales	Envíos Internacionales	Competencia Logística	Competencia Logística	Rastreo y Monitoreo	Rastreo y Monitoreo	Puntualidad	Puntualidad
1	Alemania	2018	4.20	1	4.09	1	4.37	4	3.86	1	4.31	2	4.24	3	4.39
2	Suecia	2018	4.05	2	4.05	3	4.24	2	3.92	10	3.98	17	3.88	7	4.28
3	Bélgica	2018	4.04	14	3.66	14	3.98	1	3.99	2	4.13	9	4.05	1	4.41
4	Austria	2018	4.03	12	3.71	5	4.18	3	3.88	6	4.08	7	4.09	12	4.25
5	Japón	2018	4.03	3	3.99	2	4.25	14	3.59	4	4.09	10	4.05	10	4.25
6	Países Bajos	2018	4.02	5	3.92	4	4.21	11	3.68	5	4.09	11	4.02	11	4.25
7	Singapur	2018	4.00	6	3.89	6	4.06	15	3.58	3	4.10	8	4.08	6	4.32
8	Dinamarca	2018	3.99	4	3.92	17	3.96	19	3.53	9	4.01	3	4.18	2	4.41
9	Reino Unido	2018	3.99	11	3.77	8	4.03	13	3.67	7	4.05	4	4.11	5	4.33
10	Finlandia	2018	3.97	8	3.82	11	4.00	16	3.56	15	3.89	1	4.32	8	4.28
11	Emiratos Arabes Unidos	2018	3.96	15	3.63	10	4.02	5	3.85	13	3.92	13	3.96	4	4.38
12	Hong Kong, China	2018	3.92	9	3.81	15	3.97	8	3.77	12	3.93	15	3.92	15	4.14
13	Suiza	2018	3.90	16	3.63	9	4.02	20	3.51	11	3.97	5	4.10	13	4.24
14	Estados Unidos	2018	3.89	10	3.78	7	4.05	23	3.51	16	3.87	6	4.09	19	4.08
15	Nueva Zelanda	2018	3.88	13	3.71	13	3.99	27	3.43	8	4.02	16	3.92	9	4.26
16	Francia	2018	3.84	19	3.59	12	4.00	17	3.55	17	3.84	12	4.00	14	4.15
17	España	2018	3.83	17	3.62	19	3.84	6	3.83	18	3.80	19	3.83	20	4.06
18	Australia	2018	3.75	7	3.87	16	3.97	40	3.25	21	3.71	20	3.82	21	3.98
19	Italia	2018	3.74	23	3.47	18	3.85	21	3.51	24	3.66	18	3.85	17	4.13
20	Canadá	2018	3.73	18	3.60	21	3.75	30	3.38	14	3.90	21	3.81	22	3.96
21	Noruega	2018	3.70	21	3.52	24	3.69	26	3.43	23	3.69	14	3.94	24	3.94
22	Republica checa	2018	3.68	30	3.29	26	3.46	10	3.75	20	3.72	24	3.70	16	4.13
23	Portugal	2018	3.64	35	3.17	32	3.25	7	3.83	22	3.71	23	3.72	18	4.13
24	Luxemburgo	2018	3.63	20	3.53	25	3.63	31	3.37	19	3.76	29	3.61	26	3.90
25	Corea, Rep.	2018	3.61	25	3.40	22	3.73	33	3.33	28	3.59	22	3.75	25	3.92
26	China	2018	3.61	31	3.29	20	3.75	18	3.54	27	3.59	27	3.65	27	3.84
27	Taiwán	2018	3.60	22	3.47	23	3.72	24	3.48	30	3.57	25	3.67	35	3.72
28	Polonia	2018	3.54	33	3.25	35	3.21	12	3.68	29	3.58	31	3.51	23	3.95
29	Irlanda	2018	3.51	26	3.36	29	3.29	28	3.42	26	3.60	28	3.62	33	3.76
30	Katar	2018	3.47	38	3.00	27	3.38	9	3.75	31	3.42	30	3.56	36	3.70
31	Hungría	2018	3.42	27	3.35	30	3.27	43	3.22	38	3.21	26	3.67	32	3.79
32	Tailandia	2018	3.41	36	3.14	41	3.14	25	3.46	32	3.41	33	3.47	28	3.81
33	Sudáfrica	2018	3.38	34	3.17	36	3.19	22	3.51	39	3.19	35	3.41	34	3.74
34	Chile	2018	3.32	32	3.27	34	3.21	38	3.27	43	3.13	44	3.20	31	3.80
35	Eslovenia	2018	3.31	24	3.42	31	3.26	47	3.19	50	3.05	40	3.27	38	3.70
36	Estonia	2018	3.31	28	3.32	44	3.10	39	3.26	40	3.15	43	3.21	30	3.80
37	Israel	2018	3.31	29	3.32	28	3.33	75	2.78	34	3.39	32	3.50	48	3.59
38	Panamá	2018	3.28	45	2.87	42	3.13	34	3.31	35	3.33	36	3.40	46	3.60
39	Vietnam	2018	3.27	41	2.95	47	3.01	49	3.16	33	3.40	34	3.45	40	3.67
40	Islandia	2018	3.23	54	2.77	37	3.19	72	2.79	25	3.61	37	3.35	37	3.70
41	Malasia	2018	3.22	43	2.90	40	3.15	32	3.35	36	3.30	47	3.15	53	3.46
42	Grecia	2018	3.20	47	2.84	38	3.17	35	3.30	48	3.06	45	3.18	42	3.66
43	Omán	2018	3.20	44	2.87	39	3.16	36	3.30	49	3.05	66	2.97	29	3.80
44	India	2018	3.18	40	2.96	52	2.91	44	3.21	42	3.13	38	3.32	52	3.50
45	Chipre	2018	3.15	37	3.05	55	2.89	50	3.15	53	3.00	48	3.15	45	3.62
46	Indonesia	2018	3.15	62	2.67	54	2.89	42	3.23	44	3.10	39	3.30	41	3.67
47	Pavo	2018	3.15	58	2.71	33	3.21	53	3.06	51	3.05	42	3.23	44	3.63
48	Rumania	2018	3.12	80	2.58	51	2.91	48	3.18	47	3.07	41	3.26	39	3.68
49	Croacia	2018	3.10	39	2.98	46	3.01	58	2.93	45	3.10	61	3.01	47	3.59
50	Costa de Marfil	2018	3.08	51	2.78	56	2.89	45	3.21	37	3.23	49	3.14	71	3.23
51	México	2018	3.05	53	2.77	57	2.85	51	3.10	52	3.02	62	3.00	49	3.53

Fuente: (The World Bank, 2015)