

PLAN DE NEGOCIOS DE UNA COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL PARA
LA EXPORTACIÓN DE CAFÉS ESPECIALES COLOMBIANOS AL MERCADO DE
LA REPÚBLICA DE COREA DEL SUR

Nancy Ramos Baena
nramosb@eafit.edu.co

Universidad EAFIT
Escuela de Administración
Maestría en Administración
Medellín, Colombia
2015

PLAN DE NEGOCIOS DE UNA COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL
PARA LA EXPORTACIÓN DE CAFÉS ESPECIALES COLOMBIANOS AL
MERCADO DE LA REPÚBLICA DE COREA DEL SUR

Nancy Ramos Baena
nramosb@eafit.edu.co

Trabajo de grado para optar al título de Magíster en Administración (MBA)

Asesor metodológico
Beatriz Amparo Uribe de Correa

Asesor temático
Gustavo Alberto Alemán García

Universidad EAFIT
Escuela de Administración
Maestría en Administración
Medellín, Colombia

2015

Reconocimientos

A mi familia, a Omar Jaramillo, Andrés Ruiz, Angélica Madrigal, Gustavo Alemán, Beatriz Uribe, Janet Acevedo, a mi pareja Marco Antonio Ríos por su consejos y acompañamiento en estos meses de experiencia en nuevos y valiosos conocimientos y por supuesto, a mis compañeros Claudia Calle, Carlos Herrera y a mis amigas de siempre Juliana López, Liliana Ruiz, Camila Patiño y Mónica Cabrejo.

Resumen

La presente propuesta plantea un Plan de Negocios para una empresa Comercializadora Internacional exportadora de “café especiales colombianos” interesada en incursionar en el mercado de la república de Corea del Sur.

Es claro que la importancia de un Plan de Negocios radica en que es un proceso que permite diseñar el futuro de la empresa, identificando las formas para alcanzarlo. Debe ser sistemático, organizado y conducido con base en la realidad de la empresa.

Este Plan de Negocios busca disminuir el riesgo de este nuevo negocio y expone la posibilidad de participar y establecer lazos comerciales entre los mercados de Corea del Sur y Colombia, con uno de sus productos representativos, el café, ahora en una versión mejorada e innovadora como son los cafés especiales.

El café de Colombia ha venido recuperando el posicionamiento en el mercado internacional, ya que importantes instituciones públicas y privadas han trabajado con tenacidad en la innovación y desarrollo de este renglón de la economía para impulsar al país a posicionarse en el ranking de los mejores productores de cafés especiales del mundo.

Se analizan los factores sociales, ambientales, económicos, técnicos y de infraestructura que nos permiten la oportunidad de acceder al mercado en Corea del Sur en el nicho de cafés especiales, los cuales, en el caso colombiano, son reconocidos como cafés de alta calidad certificados. Los cafés colombianos especiales resaltan los atributos para la salud del consumidor y la economía del productor, dado que son cafés orgánicos y además incluyen el trato justo al agricultor (comercio justo); a su vez, estas características permiten un incremento del precio en el mercado internacional, comparado con el café convencional, que genera mayor demanda y por ende mayores ganancias.

En primera instancia, se plantea el modelo de negocio, en el cual se estructuran las condiciones de valor y diferenciación de la empresa a partir del estudio de mercado, en donde se analiza la capacidad de oferta, en cantidades, calidad y precio. Se obtuvo información de fuentes secundarias que permitieron conocer la realidad del sector de la caficultura colombiana, su entorno, el comportamiento de la oferta y la demanda, la variación de los precios, el comportamiento de la competencia y las exigencias del mercado

internacional. Con esta información se precisaron las brechas de mercado existentes entre la oferta y demanda, y se proponen estrategias que faciliten el cierre de dichas brechas.

Desde el punto de vista técnico se estudiaron factores como la operatividad del producto, los procesos y los procedimientos, los parámetros técnicos especiales requeridos para alcanzar estándares internacionales, el desarrollo técnico y tecnológico de cultivos, plantas de procesamiento y transporte.

El Plan de Negocios contiene tres grandes temas que pretenden mostrar todo el desarrollo y comportamiento de los cafés especiales en el mercado coreano: administrativo, legal y financiero.

La propuesta de estructura organizacional identifica y proporciona los elementos legales, administrativos y de negociación que se conviertan en estrategias exitosas que llevan al posicionamiento y éxito económico y financiero del Plan de Negocios.

En consonancia con lo anterior, el estudio financiero consolidará la información de proyección de ventas identificada en el estudio de mercado, además de agregar los costos y gastos identificados en los estudios técnico y organizacional respectivamente; información que llevará a identificar las ganancias económicas y financieras reales del trabajo de grado.

Por último, el capítulo de impactos establece cuáles serán las consecuencias sociales, económicas y ambientales de la ejecución y puesta en marcha del Plan de Negocios.

Se plantea como objetivo que la presentación de la idea de negocios explique la situación, el sector productivo y el tamaño de la organización dentro del Plan de Negocios, dándole una importancia especial al producto, al estudio de mercados, al estudio de producción, al estudio de la organización y financiero donde se sustenta la situación futura de la empresa. También se analizan, detalladamente, las operaciones del negocio, la forma en que se llevarán y los recursos necesarios: humanos, tecnológicos, materiales y financieros. Finalmente, también se establece la relación entre ellos hasta formar el comportamiento de los flujos de efectivo y los estados financieros, con el fin de mostrar a los interesados en participar en el negocio, en este caso el mercado surcoreano.

Palabras claves: Plan de Negocios, cafés especiales, exportación, TLC Colombia y Corea del Sur, Territorio Aduanero Nacional (TAN), Incoterms, FOB, USD, COP, CIF, WON.

Abstract

The following proposal poses a business plan for an international marketer and exporter of Colombian specialty coffee, interested in entering the South Korean market.

It is clear that the importance of a business plan lays on the fact that it is a process that allows the design of the company's future, spotting the way to achieve it. It must be systematic, organized, and led based on the company's reality.

This business plan seeks to lower the risk in the new business and shows the possibility to participate and establish trade links between the South Korean and Colombian markets, with one of its signature products, coffee, now in an improved and innovative version as it is "specialty coffee".

Colombian coffee has recently been recovering its place in the international market, since some important private and public institutions have been working hard in the innovation and development of this economy segment in order to rocket the country to the top rank of the best specialty coffee producers in the world.

Different factors such as: society, environment, economy, technology and infrastructure are analyzed in this plan, since they give us a chance to enter the South Korean market through the specialty coffee niche, which, in the Colombian case, is recognized as a high quality certified coffee. Colombian specialty coffee highlights its attributes to consumer's health and the grower's economy due to its organic origin and a fair treatment of the farmer (fair trade); in its turn, this characteristics cause a rise in the price in the international market, compared to traditional coffee, therefore the demand grows as well as the profit.

In the first instance, the business model is presented, in this model the company's DNA and differentiation are structured based on the market research, in this research the supply capacity is analyzed in terms of quantity, quality and pricing. The information was collected from secondary sources that allowed us to identify the reality of the Colombian coffee cultivation, its surroundings, the behavior of supply and demand, the variation of prices, the behavior of the competition as well as the demands of the international market. We were able to find out the market gaps there are between supply and demand by analyzing this information, as well as propose strategies that will help close those gaps.

Factors such as: product operation, processes, procedures, technical and technological development of crops, processing plants, transportation and special technical parameters needed to match the international standards were studied from a technical point of view.

This business plan contains six major topics that intend to show the development and behavior of specialty coffee in the Korean market regarding its management as well as legal and financial aspects.

The proposal of organizational structure identifies the legal, administrative and negotiation elements that will become successful strategies which in its turn will lead to the financial positioning and success of the business plan.

According to what has been said, the financial research will consolidate the information of the projection of sales identified in the market research, it also adds the cost and expenses identified in the organizational and technical research respectively; this information will help us identify the actual financial profit of the business plan.

(Finally, the impact chapter establishes which will be the social, economic and environmental consequences of the realization and implementation of the business plan.

The goal set in this plan is that the presentation of the business idea explains by itself the whole situation, including the productive sector and the size of the organization in the business plan, giving a special importance to the product, the market research, the production research and the organizational and financial research where the future situation of the company is supported. The business operations are also analyzed in detail, the way they will be carried out and the necessary resources to make it happen such as: human, technological, material and financial ones.

Finally, the relation between all of the resources is set too until finally shape the cash flow behavior and the ideal financial state in order to show them to all the actors interested in participating in the business, as it is the South Korean market.

Key words: business plan, specialty coffees, export, TLC Colombia and Korea of the South, National Customs Territory (TAN), Incoterms, FOB, USD, COP, CIF, WON.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	14
1. ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	16
1.1 Definición del problema	16
1.2 Antecedentes	17
1.3 Justificación	19
1.4 Objetivos	19
1.4.1 Objetivo general	19
1.4.2 Objetivos específicos	19
1.5 Metodología	20
2. PLAN DE NEGOCIOS	22
2.1 Modelo de negocios	22
2.2 Estudio de mercado.....	31
2.2.1 Análisis de sector.....	31
2.2.2 Análisis de la demanda.....	33
2.2.3 Análisis de la oferta	46
2.2.4 Estrategias de mercadeo	54
2.2.5 Proyecciones de ventas.....	63
2.3 Estudio técnico - operacional.....	66
2.3.1 Operación.....	66
2.3.2 Costos de producción	74
2.3.3 Inversiones e infraestructura.....	76

	10
2.4 Estudio administrativo - organizacional	79
2.4.1 Estrategia organizacional.....	79
2.4.2 Estructura organizacional	84
2.4.3 Aspectos legales	85
2.4.4 Gastos administrativos.....	90
2.5 Estudio financiero	96
2.5.1 Flujo de caja proyectado.....	96
2.5.2 Estado de resultados proyectado.....	99
2.5.3 Balance general proyectado.....	100
2.5.4 Análisis del negocio	102
2.6 Impactos.....	104
2.6.1 Impactos sociales y económicos.....	104
2.6.2 Impactos ambientales	108
3. CONCLUSIONES.....	111
4. RECOMENDACIONES	114
5. BIBLIOGRAFÍA	116
6. ANEXOS	120

Lista de tablas

Tabla 1. Lienzo de Modelo de Negocios	
Tabla 2. Gasto mensual de un hogar (en dólares) por categoría.....	39
Tabla 3. Distribución del gasto mensual de un hogar (en dólares) por categoría.....	41
Tabla 4. Importaciones de Corea del Sur de la posición HSK 0901210000 del 2010 al 2014	44
Tabla 5. Pareto de exportadores colombianos a Corea del Sur de café tostado sin descafeinar, molido y en grano.....	47
Tabla 6. Marcas de café 100% colombiano en el mercado coreano.....	58
Tabla 7. Proyección de ventas anual del Plan de Negocios 2016 - 2020 en pesos colombianos.....	65
Tabla 8. Proyección de ventas anual del Plan de Negocios 2016 - 2020 en dólares.....	65
Tabla 9. Documentos soporte para exportaciones de la posición 0901211000	
Tabla 10. Frecuencias y tiempos de tránsito desde los puertos colombianos hacia Corea... 71	
Tabla 11. Proyección de costos (2016 - 2020) de la exportación de cafés especiales a Corea del Sur (en pesos colombianos).....	74
Tabla 12. Inversiones en infraestructura (adecuaciones, muebles y enseres, equipos de oficina y máquinas y herramientas (2016 - 2020) (en pesos colombianos)	76
Tabla 13. Requisitos generales legales para la exportación a Corea del Sur.....	86
Tabla 14. Requisitos fitosanitarios para la exportación a Corea del Sur.....	89
Tabla 15. Gastos de funcionamiento de la Comercializadora Internacional (2016 - 2020) (en pesos colombianos)	91

Tabla 16. Costos salariales de la Comercializadora Internacional (2016 - 2020) (en pesos colombianos)	93
Tabla 17. Flujo de caja proyectado 2016 - 2020 (en pesos colombianos).....	96
Tabla 18. Estado de resultados proyectado 2016 - 2020 (en pesos colombianos)	99
Tabla 19. Balance general proyectado 2016 - 2020 (en pesos colombianos).....	100
Tabla 20. Indicadores financieros 2016 - 2020 (en pesos colombianos).....	102

Lista de gráficos

Gráfico 1. PIB (US\$ actuales en miles de millones) y crecimiento del PIB	35
Gráfico 2. Participación del PIB 1990 - 2013 por actividad económica	36
Gráfico 3. INB per cápita, método Atlas (US\$ a precios actuales)	37
Gráfico 4. Gasto mensual de café y té por hogar (en won)	43
Gráfico 5. Canales de distribución para la importación de productos a Corea.....	46
Gráfico 6. Participación volumen de las exportaciones colombianas de café (miles de sacos de 60 kg de café verde equivalente)	54
Gráfico 7. Proyección de ventas anual del Plan de Negocios 2016 - 2020 en dólares.....	64
Gráfico 8. Procesos exportación de cafés especiales a Corea.....	66
Gráfico 9. Procesos exportación.....	67
Gráfico 10. Organigrama de la Comercializadora Internacional.....	82
Gráfico 11. Flujo de caja del negocio 2016 - 2020 (en pesos colombianos).....	86
Gráfico 12. Punto de equilibrio.....	95

Lista de imágenes

Imagen 1. División administrativa de Corea del Sur.....	34
Imagen 2. Bandas de ingreso según rangos de edad (2010).....	38
Imagen 3. Ferias agropecuarias Corea del Sur.....	62
Imagen 4. Ruta de acceso marítima Colombia - Corea del Sur.....	70
Imagen 5. Líneas navieras que cubren la ruta Colombia - Corea del Sur.....	71
Imagen 6. Ruta de acceso aérea Colombia - Corea del Sur.....	72
Imagen 7. Aerolíneas y conexiones que cubren la ruta Colombia - Corea del Sur.....	72

Lista de anexos

Anexo 1. Documentos y trámites requeridos para realizar un proceso de exportación de café desde Colombia hasta el mercado coreano.....	120
Anexo 2. Decreto 2685 de 1999, capítulo 13 acerca del “control al transporte y la exportación de café”	130
Anexo 3. Definición de cargos y funciones.....	137

INTRODUCCIÓN

A través del tiempo se ha presentado el deterioro del sector y la economía cafetera a escala mundial. En Colombia, esta situación es originada principalmente por la caída trágica de la productividad, llevando al empobrecimiento de los caficultores y de los cultivos de café, además del letargo de las instituciones encargadas en la identificación, adquisición e implementación de nuevas técnicas y tecnologías que ofrezcan nuevos horizontes para el sector y la economía.

La realidad de la actividad cafetera, vía consumo, impacta más el crecimiento económico del país que la industria minera, con la condición adicional que el sector de la caficultura es un gran generador de empleo, lo que lo convierte en el pilar fundamental del desarrollo y crecimiento de muchas economías regionales (Cano, Vallejo *et al.*, 2012).

En los años ochenta el consumo de café en el mundo se presentaba por lo general al interior de los hogares, los cuales se abastecían en los supermercados, los que a su vez eran surtidos por tostadores que ofrecían mezclas de café de baja calidad. Si bien al día de hoy el consumo de café en los hogares no ha cambiado su forma de adquisición, sí se puede apreciar que el mercado del café ha venido presentando nuevos patrones de consumo relacionados con el crecimiento de las comidas fuera del hogar, la aparición de las tiendas de comidas preparadas para llevar y de las tiendas de especialidades, así como la tendencia de los consumidores maduros y jóvenes hacia el consumo de bienes inocuos, saludables, de alta calidad y éticos desde la perspectiva ambiental y social (Lewin, Giovannucci y Varangis, 2004: 33 y 34). En el caso de Corea del Sur el consumo de café per cápita es cinco veces mayor que el del resto de los países de la región Asia - Pacífico. En el 2012 este mercado en Corea del Sur se cuantificó en tres mil millones de dólares (Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica, 2013) y esto lo posiciona en el mercado como el país de mayor proyección en la región asiática.

En el presente trabajo, a través de un modelo de negocio concebido, se estructurará un Plan de Negocios que demuestre desde los aspectos de mercado, técnicos, administrativos, financieros, sociales y ambientales la factibilidad de consolidar negocios entre los mercados de Colombia y Corea del Sur para comercializar cafés especiales, en el marco del Tratado de Libre Comercio (TLC) bilateral firmado entre estas dos naciones.

Es así como de una forma clara, concisa y coherente, el trabajo desarrollará y demostrará los conocimientos adquiridos en el transcurso del programa MBA de la Universidad EAFIT, el cual, desde su filosofía y estructura académica, ha enfatizado el desarrollo de la formación en la identificación y formulación del trabajo de grado con alto impacto innovador y el apoyo a nuevos emprendimientos.

1. ASPECTOS METODOLÓGICOS

1.1 Definición del problema

La realidad del sector caficultor en Colombia ha venido presentando una caída vertiginosa innegable. Algunos de los factores que tienen mayor incidencia en este comportamiento son: el atraso técnico y tecnológico de los sistemas de producción y el estancamiento de las estrategias de comercialización, las cuales se quedaron en la historia de que: “Somos el mejor café del mundo por su suavidad” sin tener en cuenta que no solo la competencia sino también el consumidor han generado unas nuevas expectativas en el mercado; es en esta “inflexión” cuando surgen los “café especiales”, un producto que nace para satisfacer los gustos, las tendencias y necesidades de un nicho de mercado característico dado que los consumidores que aquí estudiamos presentan unas tendencias de consumo que superan las expectativas del café que tradicionalmente venía produciendo y comercializando Colombia.

Es así como Colombia comienza todo un proceso de incorporación de nuevas tecnologías en los procesos productivos del café, potencializando así toda una cultura ancestral hacia los nuevos mercados internacionales, con productos bien diferenciados como son los “café especiales”, o como también se conocen: “café de buena preparación, de un origen único y sabor distintivo”.

Después de tener claro el mejoramiento del producto y las necesidades, gustos y preferencias de los consumidores, el paso obligado es identificar los mercados que se pueden considerar mejores clientes, tanto por la empatía y gusto del producto como por su capacidad real de negociación.

Por otro lado, la creciente occidentalización del consumo en los países asiáticos y su enorme necesidad de incorporar nuevos productos y servicios a su cotidianidad, le ha abierto las puertas a nuevas culturas, entre las que se cuenta la cafetera. Los surcoreanos han mostrado gran interés por conocer más a fondo todo lo relacionado con el mundo del café, lo que conduce a que no solo el producto estrella, el café colombiano, sea uno de los

mejores recibidos por los consumidores sino la misma cultura, la procedencia y el ambiente que se teje alrededor de una taza de café.

Teniendo en cuenta todo lo anterior, el Ministerio de Comercio Exterior de Colombia se empeña en gestionar y celebrar una serie de negociaciones, entre las cuales se concretó en el año 2013 el TLC con Corea con entrada en vigencia en diciembre de 2014, convenio que por las características de cada una de las economías en mención tiende a convertirse en mercado sustituto, ya que Corea presenta frente a Colombia ventajas en el desarrollo de tecnologías de punta y Colombia, a su vez, es un gran aliado comercial en el abastecimiento de productos agropecuarios.

Es así como el presente trabajo presentará un Plan de Negocios de una Comercializadora Internacional que provea al mercado surcoreano con su café especial a través de los importadores directos de dicho país destino.

1.2 Antecedentes

La economía cafetera colombiana es uno de los principales casos en el país que crea sus propias dinámicas de transformación regional, sus conflictos políticos y llega al punto de involucrar al mismo Estado en su devenir, lo que la cataloga obligatoriamente como uno de los componentes fundamentales de la historia colombiana.

La historia de la economía cafetera se puede estudiar en tres grandes fases. La primera se presenta entre los años 1850 y 1910, en donde se establece el papel predominante de las haciendas cafeteras; la segunda se da entre 1910 y 1950, en la cual se implementa la extensión de la agricultura campesina, y por último la que inicia en los años 1950 y todavía nos acompaña, y es la consolidación de los grandes centros urbanos dependientes directamente de la economía cafetera.

Es así como surge la Federación Nacional de Cafeteros (FNC), organización que nace con la misión de velar por el bienestar y mejoramiento de la calidad de vida de los caficultores y por ende de la economía de la cual dependen.

Por la responsabilidad social y económica que reposa en los hombros de la FNC, ésta se fija la visión de posicionar el café de Colombia como el mejor del mundo, orientación que ha logrado la estructuración de acciones investigativas que promuevan la optimización de los costos de producción y la maximización de la calidad del café, dando respuesta a las nuevas condiciones de mercado propuestas por los consumidores a nivel mundial.

El Programa de Cafés Especiales que lidera la Federación Nacional de Cafeteros desde 1996 surge, precisamente, como respuesta a los cambios en el consumo y presenta como objetivo principal identificar y seleccionar cafés de características excepcionales, provenientes de regiones específicas de Colombia, además de integrar y consolidar tres conceptos fundamentales en la nueva era del café en el país: conservación del medio ambiente, equidad económica y responsabilidad social.

Según establece la Federación Nacional de Cafeteros, el segmento de cafés especiales representa aproximadamente el 12% del consumo mundial (Federación Nacional de Cafeteros, 2012); es decir, un volumen similar al de la cosecha colombiana. Este consumo ha registrado un crecimiento dinámico en los últimos años por diversas razones:

- Incremento de la calidad de los cafés especiales, lo cual ha ampliado el segmento del mercado del consumo del café, principalmente a los jóvenes.
- Innovación en las preparaciones.
- Incorporación de equipos tecnológicos que facilitan y garantizan la preparación de la bebida con altos estándares de calidad.
- Desarrollo tecnológico en los empaques que ayudan en el proceso de conservación y almacenamiento del café por largos períodos.
- Inclusión de la tendencia sana, social y ambiental en el mercado de cafés.
- Aparición de nuevos canales de distribución al consumidor final, como son: tiendas especializadas y máquinas dispensadoras de autoservicio.

Por otro lado, el consumo de café en Corea del Sur ha mostrado una tendencia de crecimiento entre 1990 y 2012 del 3,3%, consumo que lo ha llevado a posicionarse como el decimotavo mayor consumidor de café del mundo. El consumo por habitante fue de

alrededor de 2,1 kg por habitante para el año 2012, casi el doble del consumo que se reportó en el año 1990.¹

1.3 Justificación

La creación de una Comercializadora Internacional que exporte café en grano y molido, tostado y sin descafeinar a Corea del Sur, es justificada por la entrada en vigencia del TLC, al incremento en la producción de cafés especiales en Colombia, al cambio de tendencias de consumo de los surcoreanos y a la acciones de instituciones públicas y privadas en Colombia que generan valor agregado al café y elevan su posicionamiento internacional.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo general

Formular un Plan de Negocios para una Comercializadora Internacional que identifique las condiciones de mercado, técnicas, administrativas y financieras para la exportación de cafés especiales colombianos al mercado de Corea del Sur.

1.4.2 Objetivos específicos

- Definir un Modelo de Negocio.
- Estructurar un plan de mercado que defina las condiciones de oferta y demanda del mercado de los cafés especiales entre Colombia y Corea.
- Formular un estudio técnico en el cual se identifiquen las condiciones tecnológicas requeridas para realizar el proceso de comercialización de los cafés especiales desde Colombia a Corea.
- Diseñar un esquema organizacional que permita el funcionamiento administrativo y estratégico del negocio.

¹ Consumo de café en el este y sudeste de Asia: 1990 - 2012, Organización Internacional del Café 27 de febrero del 2014.

- Construir un estudio financiero en el que se analice la información de proyección de ventas, costos, gastos y utilidades del negocio.
- Elaborar un estudio de impactos sociales, económicos y ambientales.

1.5 Metodología

El presente trabajo de grado es un estudio descriptivo con análisis cualitativo que aplica el acervo conceptual y técnico adquirido en la Maestría en Administración (MBA) de la Universidad EAFIT y las demás experiencias académicas y profesionales en la trayectoria del autor.

El trabajo de grado es desarrollado a través de tres grandes acciones:

- Búsqueda de información
- Procesamiento de datos e información
- Diseño del Plan de Negocios

Estas acciones fueron desarrolladas de manera alternante y se explican a continuación:

Búsqueda de información

El estudio se realizó basado en fuentes secundarias en la indagación de datos e información tanto para Colombia como para Corea del Sur. Las fuentes son:

- Ministerio de Comercio Exterior de Colombia.
- Bases de datos de importaciones y exportaciones (Syscomer Inteligencia).
- Bases de datos de estadísticas de consumo (Korean Statistical Information Service, KOSIS; Korea Trade Statistics, KITA).
- Información Institucional (Pro Colombia y la Federación Nacional de Cafeteros).
- Información de entorno en sitios verticales, informes de sector, informes de mercado, informes de producto y reportes noticiosos publicados en Internet.

Los datos y la información obtenida permitieron dimensionar y conocer, desde una razonable aproximación, la realidad del sector de la caficultura colombiana, su entorno, el comportamiento de la oferta y la demanda hoy por hoy, la variación de los precios, el comportamiento de la competencia y las exigencias del mercado internacional.

Procesamiento de datos e información

Este procesamiento se llevó a cabo a través de la construcción de la base documental del trabajo, la construcción de apuntes y la construcción de información gráfica en hojas de cálculo.

Construcción del Plan de Negocios

En primera instancia se define el modelo de negocio, puesto que es el ADN del negocio, donde, entre otros aspectos, se define con claridad qué se va a ofrecer al mercado, cómo se va a hacer, a quién se le va a vender, cómo se va a vender y de qué forma se van a generar ingresos.

Seguidamente, se plantea un estudio de mercado para Corea del Sur, en el cual se contextualiza el comportamiento del mercado del café y se puntualiza en los cafés especiales, pasando luego por un análisis de la capacidad de oferta (análisis de producción), en cantidades, calidad y precio; cruzando esta información con la demanda real del producto por parte del mercado coreano, estudiando específicamente las variables cantidad, calidad y precio; lo que llevará a precisar las brechas de mercado existentes entre la oferta y demanda, además de identificar las estrategias que permitirán cerrar dichas brechas.

Desde el punto de vista técnico se estudiarán factores como la operatividad del producto, los procesos y los procedimientos, los parámetros técnicos especiales requeridos para alcanzar estándares internacionales, el desarrollo técnico y tecnológico de cultivos, plantas de procesamiento y transporte, el control al transporte y la exportación de café. Es así como el Plan de Negocios se propone identificar las condiciones promedio actuales de trabajo y los contextos ideales que ayuden a obtener técnicamente un producto con las condiciones establecidas por el mercado coreano.

Posteriormente, se presenta una propuesta de estructura organizacional que identifique y le proporcione los elementos legales, administrativos y de negociación que se conviertan en estrategias exitosas que ayuden al posicionamiento y éxito económico y financiero del Plan de Negocios.

En consonancia con lo anterior, el estudio financiero se convertirá en el apoyo cuantitativo del trabajo de grado, ya que allí se consolidará la información de proyección de ventas

identificada en el estudio de mercado, además de agregar los costos y gastos identificados en los estudios técnico y organizacional respectivamente; información que organizada y analizada bajo la conceptualización del análisis financiero llevará a identificar las ganancias económicas y financieras reales del trabajo de grado.

Por último, el capítulo de impactos establece cuáles serán las consecuencias sociales, económicas y ambientales de la ejecución y puesta en marcha del Plan de Negocios.

La construcción del Plan de Negocios integra la aplicación de varios criterios de análisis entre los cuales se tiene el análisis de comercio exterior (posiciones arancelarias y cantidades de importaciones y exportaciones), análisis de oferta y demanda, análisis con enfoque CANVAS de modelo de negocio, mezcla de mercadeo y análisis financiero.

El análisis financiero se modeló con el software Emproware.

2 PLAN DE NEGOCIOS

2.1 Modelo de negocios

Apoyados en la estructura de negocios propuesta por el modelo BUSINESS MODEL CANVAS se presenta el esquema que se convertirá en una herramienta útil para establecer negocios de cafés especiales entre los mercados de Colombia y Corea, apoyado en la propuesta de valor que ofrecen los cafés especiales colombianos y apalancados en las oportunidades que ofrece la comunidad de consumidores coreana (véase Tabla 1).

El proceso administrativo está conformado por varios elementos, entre ellos la planeación, que debe obedecer a una estrategia previamente definida, de allí que se conoce como planeación estratégica, es así como ésta se especifica como el conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado fin, un objetivo, una meta, y por tanto, la planeación debe obedecer a ello. Se debe planear qué acciones realizar y cómo realizarlas de manera tal que se logren los cometidos.

La planeación supone la necesidad de anticipar el futuro, anticipar los riesgos, los beneficios, las oportunidades y las falencias para fijar un plan para actuar en función de lo

previsto y así aprovechar al máximo las oportunidades detectadas y evitar los riesgos, o por lo menos mitigar sus consecuencias.

Misión

Comercializar cafés especiales de Colombia en la República de Corea del Sur, afianzando en este mercado la cultura de consumo con un producto de alta calidad permitiéndole al productor colombiano alcanzar mejores precios, mayor reconocimiento y mejores condiciones de vida en el marco de los acuerdos y tratados comerciales entre los dos países.

Visión

Posicionarse en la industria cafetera como una de las empresas líderes en la comercialización de cafés especiales en la República de Corea del Sur, afianzando los lineamientos del comercio justo y el reconocimiento al caficultor colombiano.

Tabla 1. Lienzo de Modelo de Negocios*

TABLERO MODELO DE NEGOCIOS		DISEÑADO PARA Exportar café especial 100% colombiano a la República de Corea del Sur		DISEÑADO POR Nancy Ramos Baena		FECHA Abril 2015	
ALIADOS CLAVES 	ACTIVIDADES CLAVES 	PROPUESTA DE VALOR 	RELACIÓN CON LOS CONSUMIDORES 	SEGMENTO DE CLIENTES 			
<ul style="list-style-type: none"> • Proveedores cafés especiales (asociados a la comercializadora) • Proveedores de insumos • Operadores 	<ul style="list-style-type: none"> • El contrato con proveedores del grano • Acompañamiento y seguimiento en procesos productivos que garanticen calidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Café especial 100% colombiano • Reconocimiento de marca y cultura que le permite las atribuciones de exclusividad 	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad en producción, en proceso y presentación • Oportunidad y cumplimiento en la disponibilidad del producto 	<ul style="list-style-type: none"> • Importadores coreanos de café y productos alimenticios preparados 			

<p>logísticos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Federación Nacional de Cafeteros • ProColombia 	<p>del producto</p> <ul style="list-style-type: none"> • Indagación de mercado sobre productos derivados de cafés especiales • Gestión comercial y negociación a través de mercados de futuros con importadores coreanos 	<ul style="list-style-type: none"> • Entregas a tiempo y consideraciones de negociación a través de los mercados de futuros 	<ul style="list-style-type: none"> • Precio acorde a la realidad del mercado • Creación de canales de comunicación pertinentes y sólidos que permitan mejores condiciones de negociación • Consolidación de relaciones comerciales a largo plazo que generen la posibilidad de crecimiento de las dos empresas 	
---	--	--	---	--

RECURSOS CLAVES 	CANALES DE COMERCIALIZACIÓN 
<ul style="list-style-type: none"> • Recursos financieros y capital de trabajo • Tecnología • Permisos legales • Certificaciones y sellos de calidad • Talento humano capacitado y experto en los temas de negociación y mercados internacionales 	<ul style="list-style-type: none"> • Canal mayorista: es el que va del productor a los mayoristas, de éstos a los detallistas y de éstos a los consumidores. Este tipo de canal de distribución contiene dos niveles de intermediarios: <ol style="list-style-type: none"> 1. Los mayoristas (intermediarios que realizan habitualmente actividades de venta al por mayor, de bienes y servicios a otras empresas como los detallistas que los adquieren para revenderlos) 2. Los detallistas (intermediarios cuya actividad consiste en la venta de bienes y servicios al detalle al consumidor final) • Canal Agente/Intermediario: es el que va del productor a los

	<p>agentes intermediarios, de éstos a los mayoristas, de éstos a los detallistas y de éstos a los consumidores. Este canal contiene tres niveles de intermediarios:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El agente intermediario (que por lo general son firmas comerciales que buscan clientes para los productores o les ayudan a establecer tratos comerciales; no tienen actividad de fabricación ni tienen la titularidad de los productos que ofrecen) 2. Los mayoristas 3. Los detallistas
<p>ESTRUCTURA DE COSTOS</p> 	<p>FLUJO DE INGRESOS</p> 
<ul style="list-style-type: none"> • Compra de grano cafés especiales • Operación logística interna y exportación • Gestión comercial, administrativa, mercadeo 	<ul style="list-style-type: none"> • Venta de cafés especiales tostado en grano y molido • Ventas a los importadores de Corea del Sur • Asesorías y consultorías especializadas

<ul style="list-style-type: none">• Transformación del café	<ul style="list-style-type: none">• Convenios con proveedores de producto y servicios
---	---

* Las tablas, imágenes y gráficos que no tienen fuente fueron elaborados por la autora.

Política de calidad

Consolidar una empresa comprometida con la satisfacción de las expectativas de calidad total del mercado y en donde todas las acciones diarias se encuentren encaminadas al fortalecimiento de las relaciones con los productores, al incremento de la productividad mediante el mejoramiento continuo de los procesos y la optimización de los recursos buscando la participación activa y consciente de cada uno de sus empleados y reconociendo la importancia de su trabajo individual y en equipo.

Valores

- **Confianza.** Construir confianza mediante el diálogo abierto, franco y asertivo es una de las condiciones para la consolidación de relaciones duraderas.
- **Legalidad.** El comportamiento día a día debe trascender al cumplimiento de la ley.
- **Transparencia.** La actuación de forma transparente, reconociendo la experiencia y habilidades de cada miembro de la organización, es el primer paso para la consolidación de buenos equipos de trabajo.
- **Excelencia.** La satisfacción del deber cumplido y la búsqueda de la excelencia deben convertirse en las guías del accionar de la organización.
- **Trabajo en equipo.** Establecer como herramienta principal de trabajo la estrategia que el resultado grupal supera la suma de los aportes individuales.
- **Armonía.** Fortaleciendo las relaciones estables y armónicas entre los colaboradores, los clientes y la sociedad; se promueve el desarrollo y crecimiento de la organización.
- **Respeto.** Valorar el rol de los colaboradores en sus familias y las comunidades que integran; esto significa garantizar la salud del ambiente laboral en la organización.
- **Sostenibilidad.** Comprometerse con la sostenibilidad económica, social y ambiental del sector cafetero del país.

Propuesta única de valor

La comercializadora de café especial 100% colombiano tostado es una empresa asociativa colombiana capaz de resolver las necesidades, gustos y exquisiteces de consumo de los más exigentes catadores de café del mundo que vigila y acata rigurosamente los altos estándares

de calidad exigidos por los importadores y el mercado coreano, convirtiéndose en uno de los proveedores estrella en términos de calidad y cantidad de producto.

Proceso de valor

Por medio del PHVA –Planear, Hacer, Verificar y Actuar–, se desarrollará el proceso de comercialización de cafés especiales a Corea del Sur, contando así con un sistema de gestión de control y mejora continua, garantizando un producto diferenciado, elaborado bajo estándares de responsabilidad social empresarial y con las disposiciones y requerimientos exigidos por el mercado destino.

Entrega de valor

Para poder entregar el valor se propone realizar un proceso de contacto en dos fases, las cuales se definen en: corto plazo, en el cual se comienzan a establecer las primeras conversaciones y se da un reconocimiento entre cliente y proveedor, posteriormente en el mediano plazo se propone realizar acciones de negociación directa entre los importadores coreanos y la Comercializadora Internacional Colombia, la cual representa los intereses de los productores colombianos de cafés especiales.

Construcción de valor

Para poder construir valor hay que identificar las capacidades claves como:

- La calidad intrínseca y el reconocimiento de los cafés especiales colombianos en Corea y otros países, la habilidad alcanzada en el país para el proceso de cafés especiales, la trayectoria histórica del país en el negocio, el conocimiento de la gestión de negociación y operación logística.
- Los recursos, como las fincas productoras de cafés especiales, los productores en los procesos de beneficio, los recursos financieros y el TLC con Corea del Sur.
- Los socios, como son los productores de cafés especiales, proveedores de insumos y los operadores de los canales de distribución.
- Las competencias centrales, como el desarrollo de habilidades para involucrar la calidad del café especial colombiano con la eficiencia de producción, la logística de

exportación, los beneficios del TLC con Corea del Sur y el patrocinio e incentivo de los gremios a la innovación e internacionalización, como también el proceso de mercadeo y distribución eficiente para entregar al consumidor final un producto diferenciado por la mejor taza.

Captura de valor

- Vía ingresos. Para poder capturar el valor se debe tener claro el flujo de ingresos del negocio, el cual proviene de las ventas de producto al mercado Coreano.
- Vía costos. Identificar con claridad la estructura de costos es otro factor que permite la captura de valor para la empresa, ya que se deben tener identificados los costos del producto, en este caso de los cafés especiales, el costo del proceso productivo, los costos logísticos de la exportación, el costo del plan de mercadeo y seguimiento al consumidor final, además los costos de gestión de calidad.
- Aseguramiento de calidad y cantidad. A través de las capacitaciones y constante acompañamiento técnico se garantizará que los productores tengan la capacidad de ofrecer un producto de la más alta calidad y los volúmenes requeridos para suplir las necesidades de los clientes.

2.2 Estudio de Mercado

2.2.1 Análisis de sector

El TLC (TRATADO DE LIBRE COMERCIO) entre Colombia y Corea del Sur, firmado el 21 de febrero del 2013 en Seúl y aprobado por el Congreso de la República en diciembre de 2014, se proyecta para generar un incremento de las exportaciones y de una mayor inversión coreana en Colombia en sectores de alta tecnología. El TLC es un paso en la profundización de las relaciones con Asia, acercando cada vez más a Colombia a este bloque de países que integra a varias de las economías más fuertes del mundo.

Los mercados de Colombia y Corea presentan estructuras de complementariedad. La complementariedad se puede observar mejor en los productos exportados e importados. Los coreanos son fuertes generando productos industriales y es así como en el año 2012 el 88%

del total de sus exportaciones fueron específicamente en este rubro. En cambio, para el mismo año Colombia importó este tipo de mercancías aproximadamente en un 16,7% del total de las importaciones. En el 2012 Colombia exportó a Corea un 65% en productos minero-energéticos y 35% entre productos agrícolas (17,5%), industriales (15,2%) y agroindustriales (2,3%) (“TLC con Corea del Sur. La partida está por comenzar”, 2013).

Lo anterior es coincidente con la información suministrada por el Sistema Informativo de la Presidencia de la República en donde establece en el artículo “Aspectos fundamentales del TLC con Corea del Sur” la complementariedad de las economías colombiana y coreana (“Aspectos fundamentales del TLC con Corea del Sur”, 2012):

- En 2011, el sector agropecuario de Corea aportó cerca del 3% del PIB mientras que la industria representó el 33% del PIB. En Colombia, pesó menos el industrial y más el agropecuario; el primero participó del 12,6% del PIB y el agropecuario representó el 6,3%.
- En 2011, el 68,6% de las exportaciones colombianas a Corea fueron productos primarios, mientras que el 32,4% fue industrial. Por su parte, el 99,5% de las exportaciones de Corea a Colombia fueron productos industriales.
- En 2011 Colombia exportó a Corea café, ferroníquel, petróleo, carbón, productos de metalurgia, química básica y manufacturas de cuero. Por otra parte, Corea exportó a Colombia: productos de industria automotriz, maquinaria y equipo y química básica, principalmente.

Específicamente, entre los beneficios para el agro colombiano se cuenta el que percibirá el sector cafetero, ya que dentro de los puntos negociados se logró acceso inmediato para el café verde y para las preparaciones de café (instantáneo y mezclas) en el plazo entre 0 y 3 años. Es de anotar que en café, Corea en el 2012 tenía previsto importar cerca de USD 1.000 millones, mientras que las exportaciones actuales de Colombia a dicha fecha fue de sólo USD 100 millones (“Aspectos fundamentales del TLC con Corea del Sur”, 2012).

Parte del incremento se debe a que el mercado coreano ha venido presentando un creciente consumo de café, especialmente entre los jóvenes y profesionales que se encuentran entre los 25 y 54 años, los cuales se pueden calificar como consumidores sofisticados. Es así como en Corea el café se ha transformado en un símbolo de socialización y los “Coffee

Shops” se han convertido en el centro de convergencia en donde no solo consiguen una gran variedad de preparaciones, sino también atractivos snacks elaborados con el grano, además de agradables ambientes y amabilidad en el servicio (“Con cafés especiales, Colombia puede incrementar exportaciones a Indonesia y Corea del Sur”, 2015).

2.2.2 Análisis de la demanda

Para entender cómo se pueden afianzar los lazos comerciales con una economía y cultura muy diferentes a la colombiana se debe comenzar por realizar un sondeo socio-económico-cultural del país al que se pretende llegar, Corea del Sur, así es que se hará un breve recorrido por dicho país para identificar claramente cuáles son sus condiciones y expectativas de consumo de cafés especiales.

2.2.2.1 Características generales de la República de Corea (Corea del Sur)

- Capital: Seúl.
- Límites fronterizos: Norte, Corea del Norte; Este, Mar de Japón; Oeste, Mar Amarillo; Sur, Estrecho de Corea.
- Territorio (2013): 100.150 km², gran parte montañoso, lo que lo convierte en poco apto para la agricultura.
- Estaciones: invierno, frío - seco y con abundante nieve; verano, caliente y húmedo; otoño y primavera, temporadas más cortas y temperaturas frescas
- División administrativa: una (1) ciudad especial, seis (6) ciudades metropolitanas y nueve (9) provincias.

Imagen 1. División administrativa de Corea del Sur



Fuente: “Diversificando en Asia, un acercamiento a Corea del Sur, el tigre asiático de mayor tamaño” (2011: 8 y 9).

- Población (2013): 50,2 millones de habitantes, con una tasa de crecimiento del 0,4% anual.
- Densidad poblacional (2013): 515,9 habitantes por Km².
- Concentración geográfica de la población (2010): 82% área urbana, 18% área rural.
- Esperanza de vida (2013): 81 años.
- Estructura poblacional por edad (2010): 16% menores de 15 años; 73% entre 15 y 64 años; 11% más de 65 años.
- Tasa de desempleo (a julio de 2011): 3,3%.

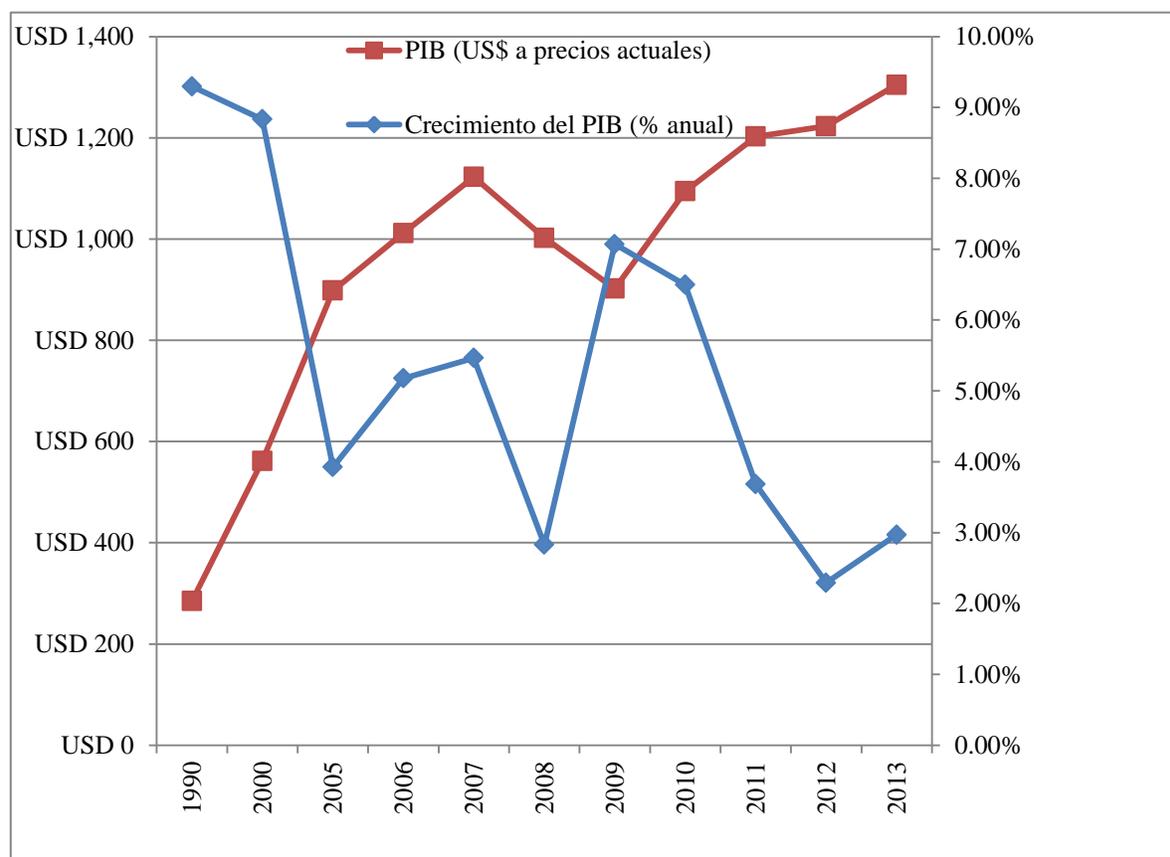
2.2.2.2 Economía

Según United Nations Development Programme Corea del Sur reportó en el 2013 un Índice de Desarrollo Humano (IDH) de 0,891, ocupando el puesto 15 a nivel mundial y el 2 entre los países asiáticos, solo superado por Singapur.

El PIB de Corea del Sur ha presentado desde el 2009 un crecimiento significativo, pasando de 900 mil millones de dólares en dicho año a 1.300 millones de dólares en el 2013. Esta cifra al 2013 es equivalente 3,5 veces el PIB de Colombia para el mismo año.

Entre los setenta y el año 2000 presentó crecimientos promedio del 9%. Para el 2010, el crecimiento registrado de 7,07%, seguido de una desaceleración hasta el 2012 (crecimiento del 2,29%) y una ligera recuperación en el 2013 (crecimiento del 2,97%).

Gráfico 1. PIB (US\$ actuales en miles de millones) y crecimiento del PIB



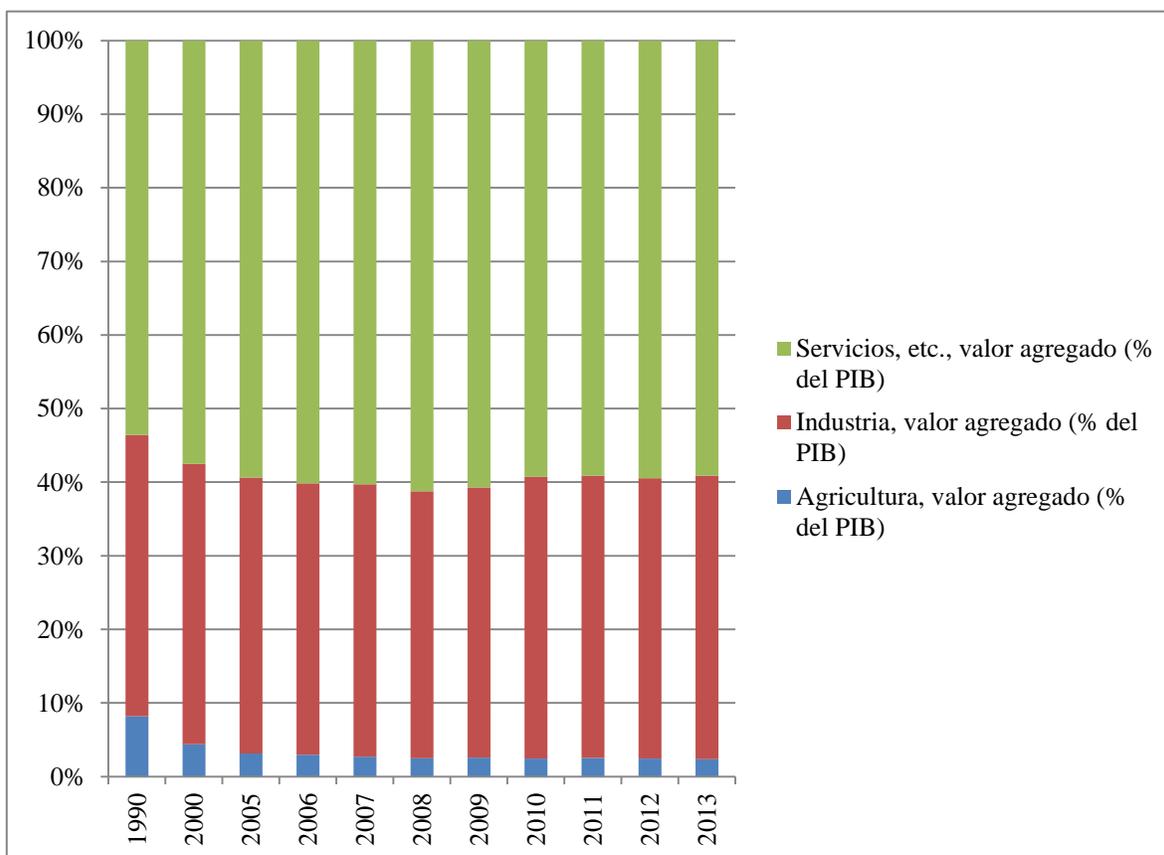
Fuente: “Consulta de data por países” (2015).

Las estrategias gubernamentales para fomentar el crecimiento de la economía son el incremento en la calidad de la educación y por lo tanto en el talento humano; la promoción de investigación, desarrollo e innovación; la promoción en la inversión local en el campo tecnológico y los incentivos a la inversión extranjera.

Las industrias coreanas consideradas motores del crecimiento económico son:

- Como principales industrias: semiconductores, automóviles, buques, textiles, sistemas de producción, metales, materiales de procesos químicos.
- Como industrias potenciales: bio, robots, convergencia digital, dispositivos médicos.
- Como industrias de tecnologías base: nanotecnología, tecnología amigable con el medio ambiente, servicios basados en el conocimiento.

Gráfico 2. Participación del PIB 1990 - 2013 por actividad económica

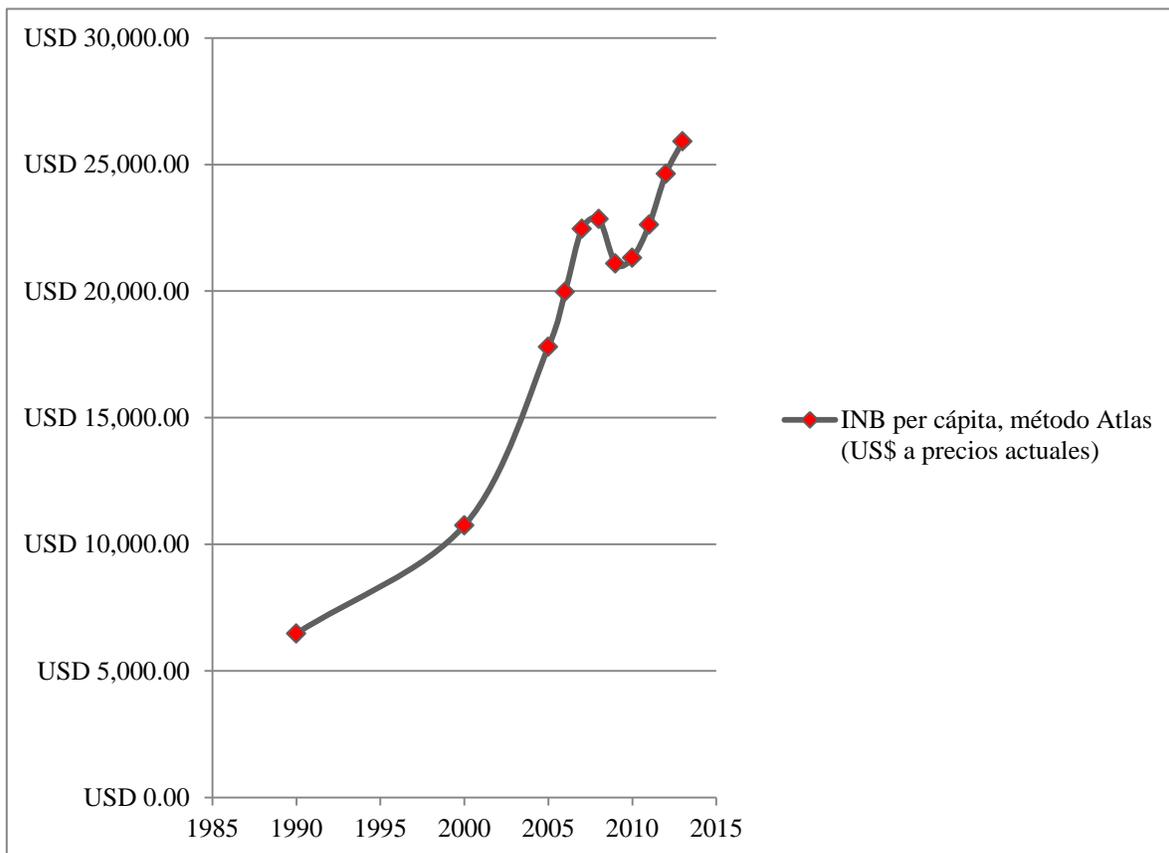


Fuente: “Consulta de data por países” (2015).

Tal como lo muestra el gráfico de la participación de la producción en el PIB, la agricultura ha perdido participación en la economía coreana, concentrándose la producción especialmente en los sectores servicios e industria. La contracción de la producción agrícola se explica porque Corea es altamente montañoso y presenta una elevada urbanización, lo que le resta preponderancia al territorio para el desarrollo de actividades agrícolas. Lo anterior ha convertido a la economía coreana en una dependiente de las importaciones para satisfacer las necesidades de alimentación.

De otro lado, el importante crecimiento del sector de los servicios se refleja, en otras manifestaciones, en el aumento de establecimientos comerciales, restaurantes y hoteles.

Gráfico 3. INB per cápita, método Atlas (US\$ a precios actuales)



Fuente: “Consulta de data por países” (2015).

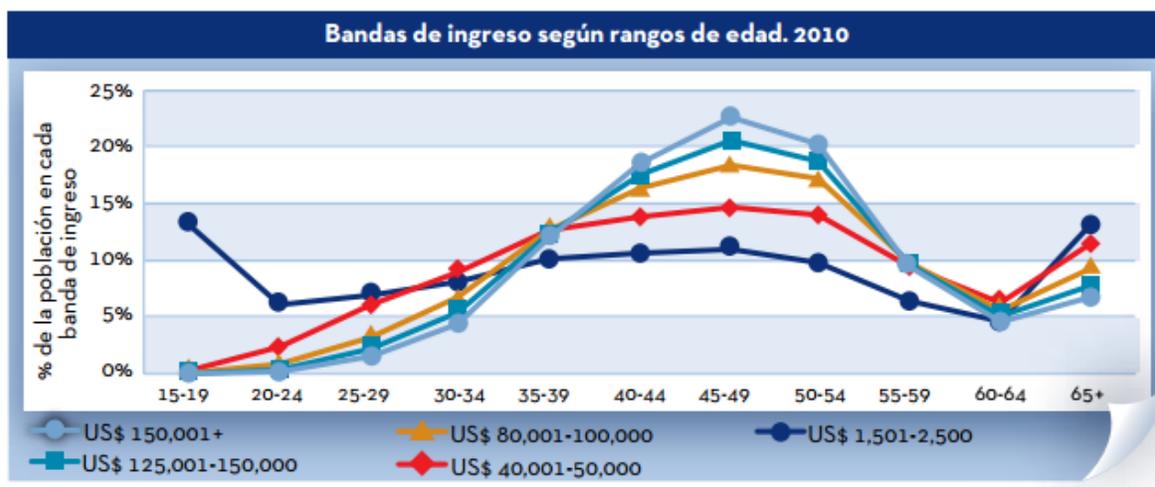
El ingreso nacional bruto per cápita (INB per cápita) de Corea en el 2013 alcanzó los USD 25.920, ocupando la posición 45 en el ranking mundial por la metodología Atlas.²

2.2.2.3 Nivel y distribución del ingreso

Para efectos de análisis del presente trabajo es importante considerar la investigación “Diversificando en Asia, un acercamiento a Corea del Sur, el tigre asiático de mayor tamaño” de la Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica (2011), donde se realiza un análisis muy pertinente que permite comprender en retrospectiva lo que ocurre en Corea del Sur con la distribución del ingreso.

Según Procomer (“Diversificando en Asia, un acercamiento a Corea del Sur, el tigre asiático de mayor tamaño”, 2011), Corea en el 2010 obtuvo un nivel de ingreso per cápita promedio de ₩14.792 millones, que se aproxima a la conversión en dólares a USD 12.955 per cápita anual, con un incremento del 4,5% con respecto al año 2009 y del 14,7% para el periodo 2005 a 2009.

Imagen 2. Bandas de ingreso según rangos de edad (2010)



Fuente: “Diversificando en Asia, un acercamiento a Corea del Sur, el tigre asiático de mayor tamaño” (2011: 15).

² Noruega en el 2013 presentó uno de los ingresos más altos con USD 102.700 (4ºto lugar en el ranking) y Colombia ocupó la posición 96 con un ingreso de USD 7.590.

Según Procomer la población entre los 40 y 49 años presenta un mayor nivel de ingresos con “ingresos brutos promedio” entre USD 17.211 y USD 17.283. Es así como este grupo etario es sin duda un importante segmento de consumo, no solo por su nivel de ingresos sino además por las características y preferencias en sus gustos, puesto que son consumidores de productos de alta calidad, confiables y lujosos que prestan una considerable atención al reconocimiento de las marcas.

2.2.2.4 Gasto y tendencias en consumo de los hogares coreanos

El gasto mensual de los hogares coreanos ha crecido un 12,4% entre el 2010 y el 2014. El gasto anual por hogar en el 2014 fue de USD 26.832 y los ítems que componen el gasto son presentados en la Tabla 2. Para el 2014, los hogares coreanos son conformados por 3,21 personas.

Tabla 2. Gasto mensual de un hogar (en dólares) por categoría³

³ Estos gastos no incluyen el pago de arriendo o créditos de vivienda.

Gasto mensual de un hogar (en dólares) por categoría	2010	2011	2012	2013	2014
01. Food and soft drinks (USD)	276	275	274	285	293
02. Alcoholic beverages and cigarette (USD)	24	24	24	25	25
03. Clothing and footwear (USD)	127	133	135	141	139
04. Housing, water, electricity, gas and other fuels (USD)	200	204	207	219	215
05. Household equipment and housekeeping services (USD)	75	76	77	86	91
06. Health (USD)	132	135	137	147	154
07. Transportation (USD)	236	242	241	260	293
08. Communication (USD)	121	127	140	148	149
09. Entertainment and culture (USD)	110	111	118	125	135
10. Education (USD)	258	254	247	252	255
11. Restaurants and hotels (USD)	253	252	261	277	292
12. Other miscellaneous goods and services (USD)	177	186	191	187	196
Gasto total mensual [Consumption expenditure] (USD)	1.98	2.02	2.05	2.15	2.23
Variación del gasto	9	0	3	2	6
	-	2%	2%	5%	4%

Fuente: “Consulta de base de datos dinámica” (2015).

Entre 2010 y 2014 la distribución del gasto mensual por hogar se ha mantenido estable. En 2014 los coreanos gastaron en “alimentos y bebidas” el 13% de su consumo total. El mismo porcentaje del gasto de consumo lo destinaron en “hoteles y restaurantes” y el 6% en “entretenimiento y cultura”.

Tabla 3. Distribución del gasto mensual de un hogar (en dólares) por categoría

Distribución del gasto mensual de un hogar (en dólares) por categoría	2010	2011	2012	2013	2014
01. Food and soft drinks (USD)	14%	14%	13%	13%	13%
02. Alcoholic beverages and cigarette (USD)	1%	1%	1%	1%	1%
03. Clothing and footwear (USD)	6%	7%	7%	7%	6%
04. Housing, water, electricity, gas and other fuels (USD)	10%	10%	10%	10%	10%
05. Household equipment and housekeeping services (USD)	4%	4%	4%	4%	4%
06. Health (USD)	7%	7%	7%	7%	7%
07. Transportation (USD)	12%	12%	12%	12%	13%
08. Communication (USD)	6%	6%	7%	7%	7%
09. Entertainment and culture (USD)	6%	6%	6%	6%	6%
10. Education (USD)	13%	13%	12%	12%	11%
11. Restaurants and hotels (USD)	13%	12%	13%	13%	13%
12. Other miscellaneous goods and services (USD)	9%	9%	9%	9%	9%
Gasto total mensual [Consumption expenditure] (USD)	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

Fuente: “Consulta de base de datos dinámica” (2015).

2.2.2.5 Canales de comercialización al consumidor final

Los principales canales de comercialización a través de los cuales llega el café al consumidor final se conocen como “agentes retail” y son estos los clientes de los importadores directos que la comercializadora atenderá.

Los principales formatos para la compra de alimentos y bebidas son los hipermercados, las tiendas por departamento, las tiendas de conveniencia y el home shopping.

El formato de los hipermercados en Corea se caracteriza porque ofrecen precios más bajos con relación a las tiendas por departamento. Las predominantes al día de hoy son la cadena inglesa Tesco y la norteamericana Costco.

Las tiendas por departamento enfocan su estrategia en presentar una oferta más amplia, no solo de alimentos sino también de artículos de moda, cosméticos y accesorios, enfocándose a un segmento de consumidores con alto poder adquisitivo.

Las tiendas de conveniencia son aquellas que si bien cuentan con una oferta reducida de productos su especialidad está en el manejo de horarios extendidos y la ubicación, ya que generalmente ofrecen servicios las veinticuatro horas y se ubican en zonas de alto tráfico.

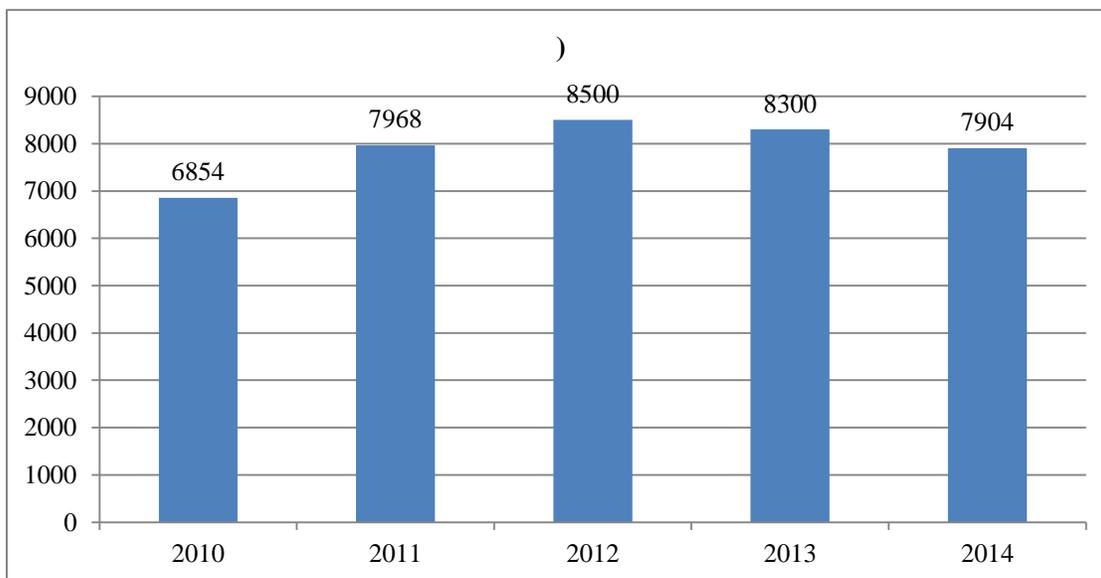
El home shopping se refiere a las compras que se realizan desde el hogar, bien sea a través de las televentas o el internet.

La tendencia de consumo en Corea se encuentra direccionada hacia los alimentos saludables, funcionales, nutraceúticos, naturales, sin aditivos y bajos en grasas o sodio. Es así como en el mercado surcoreano hay un gusto muy marcado por verse y sentirse bien, los consumidores están buscando un aspecto más joven y mantenerse saludables sin importar su edad.

2.2.2.6 Consumo de café en Corea del Sur

Según Korean Statistical Information Service (“Consulta de base de datos dinámica”, 2015) el gasto por hogares en café y té ha aumentado un 15% entre el 2010 y el 2014, con un crecimiento anual promedio del 6%.

Gráfico 4. Gasto mensual de café y té por hogar (en won)



Fuente: “Consulta de base de datos dinámica” (2015).

2.2.2.7 Importación coreana de café tostado sin descafeinar de la posición 0901210000

Importación global de la posición 0901210000

El producto de café de interés en este Plan de Negocios es el café tostado sin descafeinar en grano y molido que pertenece a la posición 0901210000 del HSK.⁴

En el 2014 Corea del Sur importó 6.986 toneladas de café tostado sin descafeinar con un crecimiento promedio anual de 3,1% en el periodo 2012 - 2014. Los datos de re-exportación son del 0,5% de la importación total, lo que sumado a que Corea del Sur no es productor de café, permite concluir entonces que todo el café es para el consumo doméstico.

⁴ Harmonized Tariff Schedule of Korea.

Tabla 4. Importaciones de Corea del Sur de la posición HSK 0901210000 del 2010 al 2014

HSK 0901210000	Descripción: COFFEE (ROASTED, NOT DECAFFEINATED)				
Ítem	Año 2010	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Año 2014
Valor CIF en miles de USD	USD 52.968	USD 87.123	USD 89.541	USD 94.313	USD 95.548
Toneladas	4.323,3	5.323,1	5.325,8	6.038,8	6.986,9
Variación anual del valor CIF	30,0%	64,5%	2,8%	5,3%	1,3%
Re-exportación (toneladas)	-	2,5	3,2	0,1	0,5
% Re-exportado	-	0,0%	0,1%	0,0%	0,0%

Fuente: “Consulta de base de datos dinámica” (2015).

Los mayores importadores en la posición 0901210000 son Estados Unidos e Italia, con una participación del 50% y 18% respectivamente.

Las cantidades de café importadas por Corea en la posición 0901210000 son 5.326 toneladas para el año 2012, 6.039 toneladas en el año 2013 y 6.987 toneladas en el año 2014.

Se estima que el precio CIF promedio de café tostado sin descafeinar para 2014 es de USD 15 por kg, con valores mínimos y máximo de USD 10 y USD 20 por kg, respectivamente.

Importaciones de Corea del Sur desde Colombia de la posición 0901210000

En el 2014 las importaciones de Corea del Sur desde Colombia de café tostado sin descafeinar alcanzó las 11,7 toneladas, 14,9 toneladas en el 2013 y 1,8 toneladas en el 2012. Estas cifras son inferiores al 0,25% de las cantidades importadas desde todos los orígenes.

Se estima que el precio CIF promedio de café colombiano tostado sin descafeinar para 2014 es de USD 19,5 por kg. El valor FOB reportado por Syscomer (“Base de datos online de Inteligencia de Mercados”, 2015) para el mismo periodo es de USD 15,8 por kg. Por tanto,

antes de la entrada en vigencia del TLC en Corea (diciembre de 2014) el costo del ingreso del producto a Corea estaba en un 20% del precio CIF, situación que a partir de diciembre y en un plazo de tres años cambiará positivamente, disminuyendo el costo de ingreso al 12%. El cambio que se explica obedece a que el arancel del café tostado (8%) se eliminará en un plazo no superior a diciembre de 2017.

Aunque en el mercado surcoreano predomina el café instantáneo se prevé que el café tostado y molido continúe creciendo a mayores tasas que el café instantáneo, 3,6% anual promedio frente a 2,8% anual promedio respectivamente, impulsado por los cafés especiales y gourmet, según la Federación Nacional de Cafeteros (“Boletín de prensa”, 2014).

2.2.2.8 Penetración al mercado de Corea del Sur

Para penetrar el mercado coreano de forma exitosa es “norma” 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, condición que se considera ventajosa para las pequeñas comercializadoras colombianas que buscan incorporar sus productos en el mercado surcoreano.

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.

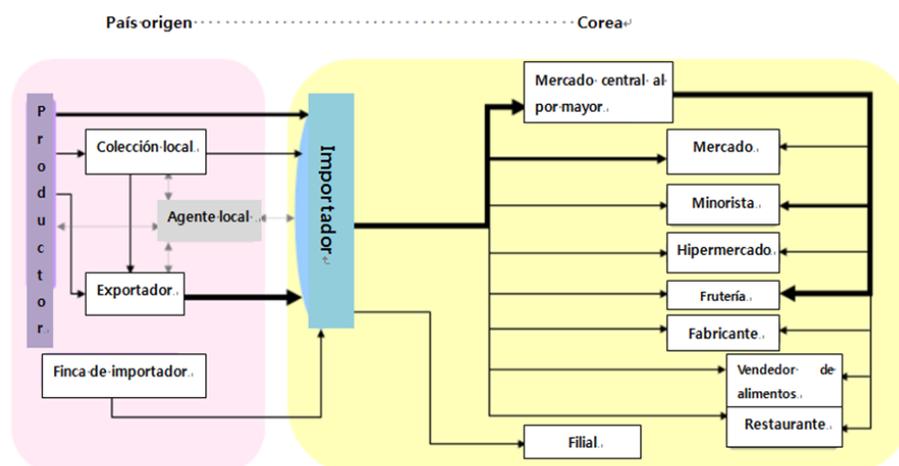
Los exportadores colombianos pueden hacer negocios con importadores mayoristas o directamente con las cadenas de supermercados. Entonces es necesario que el exportador tenga bien definido el papel que tiene que desempeñar su contraparte en el mercado coreano.

Los importadores coreanos son actores claves en el proceso de exportación puesto que prestan 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 colombiano.

Es importante anotar que en Corea está conformada la Asociación de Importadores de Corea KOIMA⁵ la cual ejerce la administración y control de todas las empresas que realizan procesos de importación y comercio exterior de bienes y servicios.

Gráfico 5. Canales de distribución para la importación de productos a Corea



Fuente: “Consulta de base de datos dinámica” (2015).

2.2.3 Análisis de la oferta

El análisis de la oferta pretende identificar la capacidad de producción que tiene Colombia en cantidad, calidad y precio; lo que determinará las posibilidades reales del producto “café especiales” producidos en Colombia al cumplir con las condiciones y requerimientos de la demanda del mercado coreano.

Hoy por hoy los principales exportadores colombianos de café al mercado de Corea del Sur son los siguientes:

⁵ Korea Importers Association.

Tabla 5. Pareto de exportadores colombianos a Corea del Sur de café tostado sin descafeinar, molido y en grano

Año	Número de identificación del exportador	Razón social del exportador	Nombre o Razón social del importador	Departamento de procedencia	Nombre de la vía de transporte	Total kilos brutos de la posición	Total kilos netos de la posición	Total valor FOB dólares de la posición	Total valor FOB pesos de la posición
2012	900379714	COMERCIALIZADORA AROMA DE COLOMBIA S.A.S.	G.H. INTERNA TIONAL LTD.	QUINDÍO	Aéreo	349.00	312.00	5340.00	9603295.80
2013	900273380	CAFÉ QUINDÍO S.A.S.	MERCOSUR KOREA	QUINDÍO	Aéreo	253.00	196.00	2254.96	4106733.15
	900273380	CAFÉ QUINDÍO S.A.S.	MERCOSUR KOREA	QUINDÍO	Aéreo	203.00	146.88	2980.80	5428632.96
	830112317	PROMOTORA DE CAFÉ COLOMBIA SA	E MART CO LTD	CALDAS	Marítimo	5908.00	5040.00	8870.40	162240503.04
	830112317	PROMOTORA DE CAFÉ COLOMBIA SA	E MART CO LTD	CALDAS	Marítimo	5903.50	5040.00	8870.40	162240503.04

	900379 714	COMERCIALIZADORA AROMA DE COLOMBIA S.A.S.	COMBIA INSPIRACION CO. LTD	QUINDÍO	Aéreo	490.00	432.00	7776.00	13823550.72
20 14	830112 317	PROMOTORA DE CAFÉ COLOMBIA SA	CCKC CO LTD	BOGOTÁ	Marítimo	4147.50	3528.00	51176.84	103814267
	830112 317	PROMOTORA DE CAFÉ COLOMBIA SA	CCKC CO LTD	BOGOTÁ	Marítimo	2639.20	2232.00	32829.89	66596745
	830112 317	PROMOTORA DE CAFÉ COLOMBIA SA	CCKC CO., LTD.	BOGOTÁ	Aéreo	150.00	136.00	1936.64	3931418
	830112 317	PROMOTORA DE CAFÉ COLOMBIA SA	CCKC CO., LTD.	BOGOTÁ	Aéreo	143.00	128.00	1832.80	3720621
	830112 317	PROMOTORA DE CAFÉ COLOMBIA SA	CCKC CO LTD	BOGOTÁ	Marítimo	179.00	144.00	2232.00	4416302

Fuente: “Base de datos online de Inteligencia de Mercados” (2015).

2.2.3.1 Características generales

Federación Nacional de Cafeteros - Cafés especiales

La Federación Nacional de Cafeteros (FNC), institución encargada y líder del sector caficultor en Colombia, define los “cafés especiales” como aquellos que son diferenciados por las características de origen, la preparación o los procesos de sostenibilidad ambiental que se implementan en su proceso de producción.

La Federación ha venido liderando a través de sus Comités Departamentales de Cafeteros un sinnúmero de programas en los cuales los productores pueden acceder a programas de capacitación, asesoría, apoyo técnico, certificación y además acceder a ciertos segmentos del mercado de los cafés especiales, todo esto apuntándole al objetivo de mejorar sus productos, fortalecer la rentabilidad del cultivo y la sostenibilidad de la finca.

Como ya se expuso en el análisis de la demanda, esta diferenciación es atractiva para los consumidores en el mundo y por ello están dispuestos a pagar un mayor precio.

Según la Federación Nacional de Cafeteros la definición más apropiada para para Café especial es aquella que dice:

Un café se considera especial cuando es percibido y valorado por los consumidores por alguna característica que lo diferencia de los cafés convencionales, por lo cual están dispuestos a pagar un precio superior. Para que ese café sea efectivamente especial, el mayor valor que están dispuestos a pagar los consumidores debe representar un beneficio para el productor (“Sección de Cafés Especiales”, 2015).

Es así como la Federación Nacional de Cafeteros ha segmentado en cuatro grandes categorías el portafolio de cafés especiales que se producen en Colombia, las cuales al combinarse crean productos únicos que van dirigidos a un target de mercado muy exclusivo y sofisticado. Las categorías son “Cafés de origen”, “Cafés sostenibles”, “Cafés certificados” y “Cafés de preparación”.

Cafés de origen: son cafés especiales que provienen de una región o finca con cualidades únicas, debido a que crecen en lugares determinados. Son vendidos al consumidor final sin ser mezclados con otras calidades o cafés provenientes de otros orígenes. Los clientes los prefieren por sus especiales atributos en sabor y aroma. Dentro de los Cafés de Origen la FNC ofrece diferentes tipos de productos:

- **Café regional:** son aquellos que provienen de una región específica, reconocida por sus cualidades particulares. Se le ofrecen al consumidor puros, sin mezcla con productos de otros orígenes. Estos cafés exigen altos estándares de calidad.
- **Café exótico:** cafés con características de sabor único que se cultiva en condiciones microclimáticas, agroecológicas y socioculturales delimitadas geográficamente.
- **Café de finca o “Estate Coffee”:** son los provenientes de una finca que tenga producciones mayores a 500 sacos (de 60 kilos) por año que cumplen con los más rigurosos estándares de calidad.

Cafés sostenibles: esta categoría de cafés especiales busca ejercer una supervisión estricta sobre los factores sociales, ambientales y económicos asociados con la producción de café, para garantizar el futuro de las personas y comunidades que lo cultivan. Estas comunidades tienen un serio compromiso con la protección del medio ambiente, la conservación de la biodiversidad de sus zonas y la promoción del llamado “mercado justo” con los países en vías de desarrollo. Los cafés sostenibles involucran procesos de certificación o cumplimiento de códigos de conducta. Las subcategorías de cafés sostenibles que la Federación ha definido son:

- **Amigables con el medio ambiente:** estos cafés son reconocidos por su relación respetando el medio ambiente y la biodiversidad. Buscan mantener el equilibrio entre la presencia humana y los recursos naturales por medio de prácticas amistosas de cultivo. Por ejemplo, tiene la certificación Rainforest Alliance.
- **Contenido social:** en torno a un proyecto productivo existen una serie de elementos de desarrollo social y cultural como el trabajo asociado de varios productores, el compromiso y la solidaridad, el mejoramiento de la calidad de vida y la protección del medio ambiente. Su comercialización implica mantener una relación entre el cliente y el productor a través de la institución para lograr trasladar al productor el mayor sobreprecio posible, provenientes de los aportes del cliente, con el fin de mejorar sus condiciones de vida. Por ejemplo, la certificación FLO (Fair-trade Clavelina Organization).
- **Café orgánico:** son los que se cultivan sin la utilización de agroquímicos (fertilizantes y pesticidas). Son comercializados con una certificación expedida por una firma

especializada encargada de inspeccionar las prácticas del cultivo, su proceso de trilla, almacenamiento y transporte.

- “Bueno por dentro” o “Hood Inside”: estos caficultores cumplen la certificación UTZ. Por lo tanto adquieren un profundo compromiso con las Buenas Prácticas Agrícolas y el manejo administrativo de las fincas.

Cafés certificados: los cafés certificados son aquellos que cumplen con una serie de estándares definidos internacionalmente por agencias certificadoras. Dichas agencias son entidades independientes, generalmente establecidas en países de alto consumo de café, que establecen sus propios programas de verificación y cumplimiento de estándares. Los principales Códigos de Conducta que establecen y viabilizan las certificaciones son: Conservation International, Nespresso AAA, CAFÉ Practices y 4C.

Cafés de preparación: estos cafés especiales tienen una apariencia especial por su tamaño y forma, lo que los hace apetecidos en el mercado internacional. También pertenecen a esta categoría los cafés que satisfacen las preferencias de un cliente en particular y se acopian para ofrecer un producto consistente. Dentro de esta categoría se destacan:

- Café Caracol: son cafés cultivados en zonas de altura. Se seleccionan aquellos granos en forma de caracol, los cuales producen una taza única de alta acidez. Son apreciados por los compradores pues su tamaño uniforme permite una tosti3n homog3nea.
- Café Supremo: son cafés que se ofrecen de acuerdo con una clasificaci3n granulométrica (tamaño de grano). Estos son: Europa, Extra Supremo y Premium.
- Café Premium: son los cafés que resultan de una cuidadosa selecci3n realizada por solicitud del cliente, siguiendo un protocolo definido.

Producci3n de cafés especiales en Colombia

La producci3n de cafés especiales en Colombia cobra cada vez mayor dinamismo, lo que ha determinado en parte el incremento en las exportaciones hacia diferentes mercados y la generaci3n de primas de calidad para los productores, representada en mayores ingresos, lo que contribuye a la sostenibilidad del sector (“FNC produce y exporta cada vez más cafés especiales”, 2013).

La creciente demanda de cafés especiales a manos de consumidores y mercados sofisticados impulsa también un incremento en la producción y exportación de cafés especiales, lo cual ha permitido proteger a muchos productores ante la inminente caída en los precios internacionales del café estándar.

Entre enero y la segunda semana de octubre del 2013 la Federación Nacional de Cafeteros superó el millón de sacos de cafés especiales exportados, un hito en los registros del gremio cafetero. Según sus estadísticas es la primera vez que en menos de diez meses se supera el millón de sacos de cafés especiales exportados, sin incluir las ventas de cafés especiales en el creciente mercado doméstico a tostadores nacionales.

Para tener una mejor comprensión de la cifra, la Federación Nacional de Cafeteros reportó para el año 2006 una colocación de 670 mil sacos de café especial en el mercado internacional, para el año 2011 reportó niveles de exportación de 1,03 millones de sacos, en el año 2013 las ventas se representaron en 8,32 millones de sacos y para octubre del 2014 la cifra llegaba a los 10,8 millones de sacos (“Positivo balance 2013 - 2014 para Café de Colombia”, 2014).

El segmento de cafés especiales representa cerca del 12% del consumo mundial, un volumen similar al de toda la cosecha colombiana.

En términos de unidades productivas el número de caficultores que producen café bajo algún protocolo de sostenibilidad ha aumentado significativamente, pasando de 68.624 fincas en 2008 a 162.873 fincas para septiembre de 2013.

El área total cultivada en Colombia con cafés que cumplen alguno de los protocolos de verificación o certificación de cafés sostenibles (4C, UTZ, Rainforest Alliance, FLO, Organic, C.A.F.E. Practices) se incrementó pasando de 365.528 hectáreas en 2012 a 422.390 hectáreas a septiembre de 2013, representando un aumento del 16% de hectáreas cultivadas en cafés especiales y un 44% del total de hectáreas de café cultivadas en Colombia.

En términos de ingresos para los caficultores, las primas de calidad y sostenibilidad por la comercialización de cafés especiales registran para el productor un incremento que a septiembre de 2013 asciende a 149 millones de dólares, y del recuento de los últimos cinco

años (2010-2014) los productores han percibido ingresos por concepto de primas de calidad representadas en 93.800 millones de pesos.

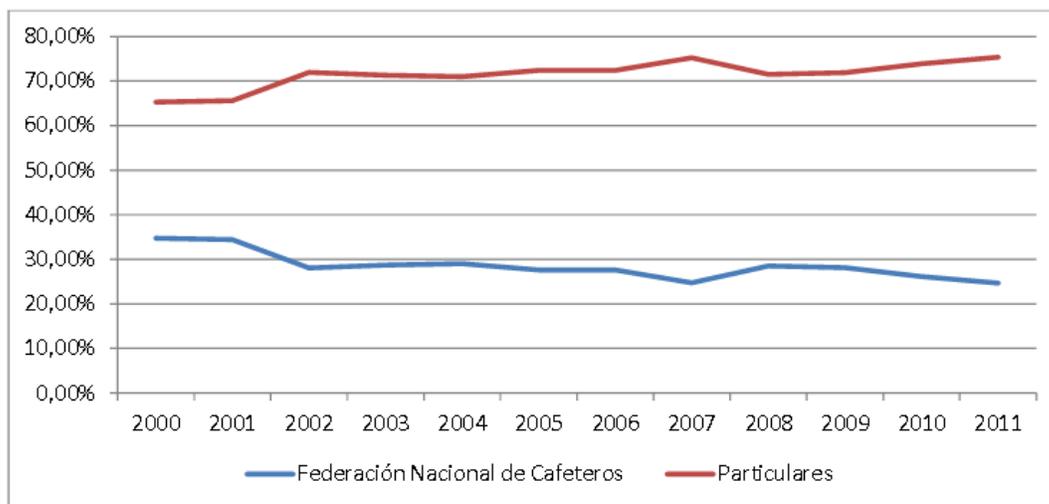
Las cifras son concluyentes, la estrategia de diferenciación de producto, como son los cafés especiales, ha permitido posicionar el café de Colombia en un segmento del mercado que si bien exige mayor calidad también “paga por esta calidad”.

Comercializadores de cafés especiales en Colombia

Si bien la Federación Nacional de Cafeteros es una de las instituciones más antiguas y representativas del sector caficultor en el país, también es cierto que gracias a las nuevas tendencias del mercado y la empresarización del sector agrícola, y especialmente en el sector del café, han surgido nuevas empresas que promocionan y comercializan particularmente el café de Colombia en los mercados internacionales.

Fueron estas iniciativas, algunas con características asociativas, las que promovieron la incorporación de procesos productivos bajo los esquemas de buenas prácticas agrícolas y buscaron los certificados internacionales que les permitieron ingresar a los mercados internacionales. Es así como regiones de Colombia que nunca se habían caracterizado por promover una cultura cafetera ahora se posicionan como primerísimos productores de cafés especiales en el país. Tal es el caso del departamento del Huila, específicamente en los municipios de Pitalito, La Plata, Algeciras y Palestina, los cuales a través del apoyo de Asociaciones ya establecidas (CADEFIHUILA), pero con el ánimo de generar mejores condiciones para el sector cafetero, se aliaron con el SENA y otras instituciones de investigación y formación y se preocuparon por la calidad de producto, lo que abrió el paso a los cafés especiales en Colombia.

Gráfico 6. Participación volumen de las exportaciones colombianas de café (miles de sacos de 60 kg de café verde equivalente)



Fuente: “Estudio sobre el sector café en Colombia” (2012).

2.2.4 Estrategias de mercadeo

Para identificar con claridad el estudio de mercadeo requerido para la comercialización de cafés especiales colombianos en el mercado de Corea, el presente trabajo de grado se apoya en la teoría propuesta por Philip Kotler en su libro *Marketing Management: Análisis, Planning and Control* (1988), el cual propone determinar la mezcla de mercadeo estudiando las cuatro P: Producto, Precio, Promoción y Plaza.

2.2.4.1 *Producto*

¿Qué es el producto?

Cuando se habla de cafés especiales se refiere a “la más alta calidad de los granos de café, los cuales se tuestan para obtener una taza de bebida que se consume con estándares establecidos”, tal como lo define la Asociación de Cafés Especiales de Estados Unidos – SCAA–.

Colombia, por su gran variedad de culturas, paisajes, sistemas de producción de café, perfiles de sabor en la taza del café, historias, leyendas, y una tierra de diversidad, se convierte en referente de producción diferencial por los consumidores del mundo, realidad que ha facilitado la tarea de promover los cafés especiales colombianos.

Los factores requeridos para que el mercado considere un café como especial son: 1) El origen del café, 2) Las características de taza y 3) Los procesos de selección del grano.

De acuerdo con la Federación Nacional de Cafeteros esos aspectos se agrupan en tres categorías: Origen, Sostenibilidad y Preparación, tal como se detalló en el análisis de la oferta del presente trabajo.

A nivel internacional, el café de Colombia siempre han defendido el origen de su café, estrategia de mercadeo tan importante que la Federación Nacional de Cafeteros tiene la denominación de origen “Café de Colombia” registrada en el mundo entero, lo que significa que todo el café que se comercialice en cualquier lugar del mundo como Café de Colombia debe demostrar haber sido allí.

El “café especial” que se comercializará es tostado, sin descafeinar, en grano y molido, de la posición 0901210000. La elección de este café se basa en que el consumidor coreano reconoce en él un producto mejorado, tanto en el aspecto como en el sabor. Aunque el café molido tiene una mayor presencia en el mercado, el café en grano presenta ventajas en la experiencia de compra y consumo (lo cual hoy es valorado y tiene tendencia a crecer), puesto que con el grano existe un mayor disfrute en el antes y durante la ingesta de la bebida. Por ejemplo, la exhibición del café en grano revela al cliente la originalidad del producto; permite vivenciar su preparación; se puede integrar con facilidad en canales diferentes, por ejemplo en la oferta de valor de un café gourmet o en la promoción de un café tradicional “potenciado en sabor y aroma” en una superficie retail.

El café tostado es el resultado de un proceso delicado y artesanal que hace variar al café de aspecto, presentando características como: crecimiento (mayor volumen), cambio de color y de consistencia quebradiza, además de aumentar las substancias grasas, disminuir los azúcares y los ácidos clorogénicos. Todo este proceso genera como resultado un producto en el que aparecen más de setecientos compuestos aromáticos y un sinnúmero de combinaciones de sabores.

Empaque

El producto es exportado y adquirido por el “importador”, quien recibe el café en sacos de 60 kilos. El importador se encarga del empaqueo del producto, según el cliente que atienda: mayorista, minorista - retail, retail.

Si el importador realiza empaque del producto entonces se recomendará que el empaque ideal por costos, preservación del producto y facilidad en el transporte, es la combinación de materiales como plástico, papel, cartón y aluminio. Lo ideal sería que el empaque fuera solo de material polimérico, pero este no posee todas las características indispensables para cumplir la función de conservación de aroma y sabor del empaque tostado.

Las láminas que conforman el empaque están formadas por películas plásticas en combinación con los demás materiales mencionados anteriormente, quedando la capa de plástico hacia el interior y en contacto con el producto (grano de café tostado o molido). Para las capas externas se usan materiales de eficientes propiedades mecánicas y fáciles de imprimir como el cartón, y como lámina central se utiliza la lámina de aluminio.

Entre las características que deben cumplir los empaques diseñados para el café (tostado o molido) se destacan:

- Impermeable: debe formar una barrera contra el oxígeno, los aromas externos y la humedad.
- Inerte: el empaque no debe desprender sabores, olores o materiales tóxicos.
- Resistente y durable: a prueba de aceites y trato pesado en los canales de venta.
- Moldeable: para facilitar el manejo en las operaciones de llenado.
- Con leve permeabilidad al dióxido de carbono.
- De presentación llamativa al consumidor.
- No contaminante después de su uso.
- Económico.

Marca

La marca posicionada es “100% Café de Colombia” la cual representa y garantiza que el producto que soporta este sello es “el mejor café del mundo”, sin cafés de otros orígenes mezclados.

Los consumidores son conscientes de la importancia del origen del café que consumen. Se sabe además que el café es mucho más que una bebida y que el lugar de producción del café es el principal determinante de la calidad del café que se consume. Es así como los tostadores y clientes de marcas de café 100% colombiano no solo están comprometidos con proveer a sus clientes y consumidores un café de Colombia de calidad superior sino que comparten con los cafeteros colombianos sus más preciados valores: la autenticidad, el espíritu de trabajo duro y dedicado para producir un café de calidad superior proveniente de la tierra del café. Comparten, en otras palabras, los valores y personalidad del personaje Juan Valdez, logo posicionado y representativo del café de Colombia.

Como referencia mercadológica se citan en la siguiente tabla las marcas 100% café Colombiano que se comercializan en el mercado coreano.

Tabla 6. Marcas de café 100% colombiano en el mercado coreano

1	Art Coffee Colombia Supremo	18	Colombia Supremo	35	Mikado Coffee
2	Azahar Decaf Dop Igp	19	Colombian Blue Night	36	Mikado Coffee Organic Colombian
3	Azahar Dop Igp	20	Colombian Motilon	37	Oma Export Line Dop Igp
4	Baro Café	21	Colombia	38	Organic Baro Café
5	Beans 60	22	Coop	39	Organic Coffee
6	Beisia	23	Emerald Mountain	40	Organic Colombia Coffee
7	Boss Pcc	24	Emerald Mountain Blend	41	Organic Colombian Coffee Rtd
8	Brooks Colombia	25	Emerald Mountain Straight	42	Pure Colombia Straight
9	Brooks Colombia Drip Bag	26	Fair Trade Coffee	43	Rainforest Alliance
10	Café Inspiración	27	Georgia Emerald Mountain	44	San Matias Dop Igp
11	Café Mcnulty	28	Ginebras Gourmet Logo Dop Igp	45	Santa Claudia Premium
12	Café Pitayo Dop Igp	29	Gourmet Coffee Colombia Popayán	46	Seven Select Espresso
13	Café Quindío Genova Dop Igp	30	Kawa	47	Sierra Nevada Organic
14	Café Quindío Pcc Dop Igp	31	Key Coffee	48	Sokensha
15	Café Strauss	32	Maruetsu	49	Ucc Special 100% Colombian Pcc
16	Capital	33	Mcnulty Coffee	50	Unicafé
17	Colombia Emerald Mountain	34	Mcnulty Home Café		

Fuente: “Marcas de Café de Colombia en países de Asia” (2015).

Estrategias de producto

Incluir dentro del portafolio de productos los “cafés especiales saborizados”, nuevo desarrollo innovador de Cenicafé, el cual puede ser un incitador al consumo de las nuevas generaciones.

Apoyar y sumarse al programa que viene liderando la Federación Nacional de Cafeteros con los pequeños, medianos y grandes tostadores del país, en el cual se promociona el consumo de café de Colombia “Toma Café” y que tiene como misión la revitalización del ritual de tomar café, expresando con un lenguaje moderno los beneficios que trae consumir café.



Tomacafe.com (2015)

2.2.4.2 Precio

El precio del producto al importador coreano se establece en USD 16 por kg para el primer año. Este precio se fija analizando el comportamiento del precio del valor CIF por kg de los años 2012 al 2014 y la oferta de precios de café tostado sin descafeinar en grano y molido en Costco y Tesco, los más grandes hipermercados en Corea.

Nuestro cliente - importador, por las características del café que exportaremos, sugerimos ubique nuestro “café especial” con marca de origen Colombia en un segmento de precios para consumidor final entre USD 40 y USD 60 por kg, precio con el cual se puede competir como una marca Premium en hipermercados y de gama media en la línea Premium de Tiendas Especializadas (Gourmet).

Estrategias de precio

A diferencia del café tradicional, los precios del café especial se encuentran establecidos por la calidad; es decir, el consumidor está dispuesto a pagar precios diferenciales siempre y cuando el producto cumpla con las condiciones de diferenciación.

Por esto, la estrategia más pertinente es la orientada a fijar precios basados en la competencia, lo que busca lograr un posicionamiento en el mercado en el corto - mediano plazo, así una de las condiciones negativas de la estrategia sea el sacrificio de las utilidades o márgenes de rentabilidad del negocio, en el tiempo que se logra el reconocimiento y posicionamiento requerido para llegar al punto de equilibrio.

2.2.4.3 Plaza o distribución

Teniendo en cuenta que el propósito del presente trabajo de grado es identificar las mejores condiciones para la comercialización de cafés especiales en el mercado de Corea, cabe anotar que el análisis de la plaza o la distribución se asumirá como “[...] el conjunto de actividades necesarias para situar los bienes y servicios producidos por los agentes económicos a disposición de los compradores finales para satisfacer sus necesidades y deseos” (s.d.). Este proceso se le entregará a las empresas importadoras coreanas, lo que lleva a afirmar que el modelo de venta es pertinente a los sistemas de comercialización FOB, en donde las transacciones se realizan directamente entre productores y mayoristas/importadores.

Los importadores coreanos son actores claves en el proceso de exportación en la medida en que 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. Se plantea entonces penetrar el mercado a través de un importador confiable que tenga experiencia y buena reputación.

Corea del Sur posee varios mercados de distribución de productos agropecuarios como el Garak Market y el Ganseo Agricultural Wholesalers Market, ambos ubicados en Seúl. La distribución de los productos agropecuarios en estos mercados se realiza a través de compañías Wholesalers o Auction Companies (“Información de Mercado: Corea del Sur”, 2015).

2.2.4.4 Promoción y comunicación

Las estrategias de promoción y comunicación son las que garantizan el posicionamiento y recordación del producto en la memoria y gusto de los consumidores, así es que para poder responder a este propósito el trabajo de grado plantea algunas de las estrategias más importantes que llevaron al logro de dicho objetivo. Es importante plantear que la estrategia de promoción y comunicación implica acciones “push” (empuje) en el importador y “pull” (jaloneo) en el consumidor masivo. Las acciones “pull” estarán enmarcadas en el apoyo institucional de Proexport y la Federación Nacional de Cafeteros por promover el café colombiano en Asia. Las estrategias se explican a continuación:

- Estrategia de licenciamiento: esta es una de las estrategias que se ha convertido en el punto de apoyo para el desarrollo comercial de las marcas y el posicionamiento del café colombiano en el mercado mundial, ya que dentro del marco del Programa “100% Café de Colombia” se ha logrado ampliar el mercado a más de sesenta países.

Otra de las ventajas que tiene el hecho de adquirir la licencia es la adquisición y uso del sistema www.colombiancoffee.net, herramienta de administración e información de los contratos de licencia y canal de comunicación entre los miembros del programa 100% Café de Colombia y sus socios comerciales. Su permanente actualización ha garantizado la respuesta efectiva ante las necesidades de los licenciarios y ante los diferentes formatos de licenciamiento.

- Desarrollo de nuevos signos y aplicaciones para nuevos servicios: estrategia desarrollada y administrada por la Federación Nacional de Cafeteros consistente con las nuevas tendencias y aplicaciones del mercado, no solo para los productos directamente vinculados con café sino para servicios asociados con la caficultura.
- Adquisición de aplicación “Beantrack”: programa asociado a los procesos de trazabilidad, los cuales permiten garantizar a los clientes y consumidores nacionales e internacionales la proveniencia específica y los diferentes procesos y lugares por donde se trasladaron ciertos lotes de café.
- Servicios educativos: revolucionaria estrategia orientada a cumplir una clara función promocional con los clientes internacionales, ya que el mayor conocimiento del

producto lo motiva y compromete directamente en el proceso de mercadeo, convirtiéndolo en un multiplicador de experiencias.

- Denominación de origen: con el ánimo de sostener el posicionamiento del programa 100% colombiano y de apoyar los diferentes esfuerzos que se han hecho en promoción y publicidad, la Superintendencia de Industria y Comercio de Colombia otorgó el reconocimiento oficial de Café de Colombia como Denominación de Origen, título que fue homologado por la Comunidad Andina de Naciones y la Comisión Europea, y que se convierte en uno de los factores que le generan mayor posicionamiento y valor agregado a los cafés especiales colombianos.
- Otras actividades, publicidad y promoción: implementación de un programa de comunicación integral que abarca el ángulo publicitario, estrategias de medios y editoriales y presencia en eventos de alto perfil. Algunas de las ferias agropecuarias más importantes en Corea son:

Imagen 3. Ferias agropecuarias Corea del Sur

<p>Nombre: Seoul Food & Hotel 2014</p> <p>Productos: Alimentos y bebidas.</p> <p>Recurrencia: Mayo de cada año</p> <p>Fecha límite de registrarse: Enero</p> <p>Organizadores: Kotra, KFIA, KEM, AllWorld Exhibitions</p> <p>Lugar: Korean International Exhibition Center (KINTEX), Seoul</p> <p>Página web: http://www.seoulfoodnhotel.co.kr/2009_IFIES_Allworld/index.asp</p> <p>Contacto: Sr. Seong Young Seob @: seobi68@kotra.or.kr Tel: +82 02-3460-7262</p>	
--	--

Nombre: Seoul Seafood Show 2014 (3S 2014)
Productos: Productos del mar y maquinarias para la pesca.
Recurrencia: Abril de cada año
Fecha límite de registro: Febrero
Organizadores: Ministry Of Ocean and Fisheries, B2EXPO.LTD, Korea Fisheries Association
Lugar: Coex Hall B, Seoul, Korea
Página web: <http://www.seoulseafood.com/eng/main.asp>
Contacto: Sra. Su Jin, Choi; Tel: +82-2-6000-2800; Fax : +82-2-6000-2805



Nombre: Food Week Korean 2014
Productos: Alimentos y bebidas y maquinarias para la agricultura
Recurrencia: Noviembre de cada año
Fecha límite de registro: Septiembre
Organizadores: Coex Co., Ltd
Lugar: Coex Hall A-D, Seoul, Korea
Página web: <http://foodweek.info/>
Contacto: Sra. Sarah hwang; email: foodweek.info@coex.co.kr; Tel: +82-2-6000-8138; Fax: +82-2-6944-8304



Fuente: tomadas de las páginas web que aparecen referenciadas en cada imagen.

2.2.5 Proyecciones de ventas

En el 2014 las importaciones de Corea del Sur desde Colombia de café tostado sin descafeinar alcanzó las 11,7 toneladas, 14,9 toneladas en el 2013 y 1,8 toneladas en el 2012. Estas cifras son inferiores al 0,25% de las cantidades importadas desde todos los orígenes.

Según los indicadores de crecimiento y posicionamiento de producto de la Federación Nacional de Cafeteros, por las condiciones y cambios que están presentando los consumidores coreanos se prevé que el mercado del café tostado y molido, impulsado por los cafés especiales y gourmet, crezca a unas mayores proporciones comparado con el café estándar, alcanzando el 3,6% promedio anual (“Boletín de prensa”, 2014).

Tomando como referencia un escenario conservador frente al mercado surcoreano, se inicia el modelamiento de la proyección de ventas con 1,8 toneladas mensuales, cantidad equivalente a la exportación bimestral promedio del año 2014 en la posición 0901210000, la cual permitirá un flujo de caja discreto pero suficiente para activar el proyecto.

Un escenario pesimista con exportaciones mensuales de 0,52 toneladas no es una cantidad que permita la viabilidad financiera del negocio, por esta razón se descartó. Es importante considerar que los riesgos inherentes a la producción del café y los factores macroeconómicos que inciden sobre una comercializadora internacional, que se proyecta de tamaño, exige desde el Plan de Negocios moderación en los riesgos a tomar.

El precio de venta para el año 2016 para el importador se estableció en USD 16 por kg (valor FOB), con una conversión a pesos colombianos de \$24.000 por kg y un cambio de divisa fijado en \$1.500 por dólar. Se establece un aumento en los precios de un 4% para los siguientes años, equivalentes al crecimiento medio de la economía colombiana, la cual para efectos de análisis impacta directamente la inflación interna. De otro lado, se realiza el análisis de la proyección de cantidades vendidas teniendo en cuenta el crecimiento del consumo de café y sus productos derivados en Corea en los últimos tres años (2012 - 2014), el cual registró un incremento en el consumo del 3,1%, cifra ligeramente inferior a la prevista por la Federación Nacional de Cafeteros (3,6%).

Gráfico 7. Proyección de ventas anual del Plan de Negocios 2016 - 2020 en dólares



Tabla 7. Proyección de ventas anual del Plan de Negocios 2016 - 2020 en pesos colombianos

Ítem / Año	2016	2017	2018	2019	2020
Cantidad anual exportada a Corea en kg	21.600	22.272	22.962	23.674	24.408
Precio FOB al importador en COP por kg	\$ 24.000,00	\$ 24.960,00	\$ 25.958,40	\$ 26.996,74	\$ 28.076,61
Ventas totales año COP	\$ 518.400.00	\$ 555.909.120	\$ 596.056.781	\$ 639.120.823	\$ 685.293.897

Tabla 8. Proyección de ventas anual del Plan de Negocios 2016 - 2020 en dólares

Ítem / Año	2016	2017	2018	2019	2020
Cantidad anual exportada a Corea en kg	21.600	22.272	22.962	23.674	24.408
Precio FOB al importador en USD por kg	USD 16,0	USD 16,6	USD 17,3	USD 18,0	USD 18,7

Ventas totales	USD 345.600	USD 370.606	USD 397.371	USD 426.081	USD 456.863
----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------

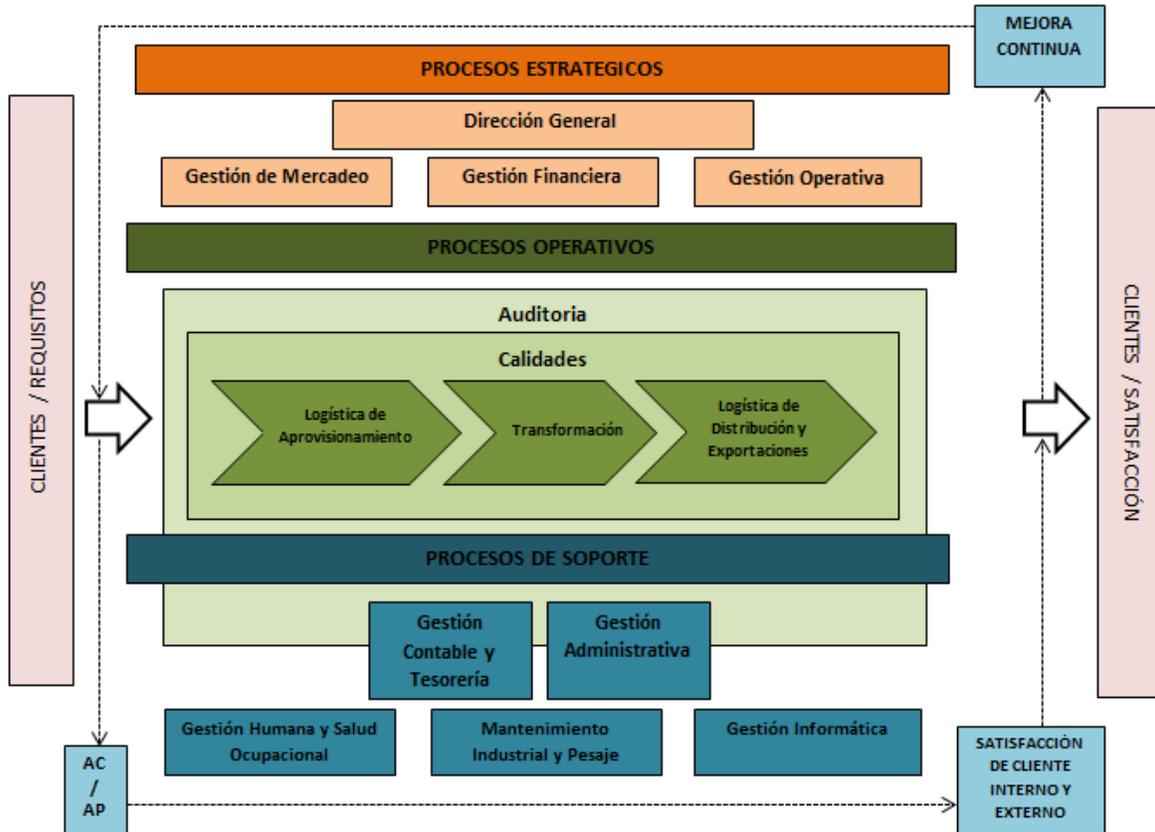
2.3 Estudio técnico - operacional

2.3.1 Operación

Retomando el propósito del trabajo de grado, el cual se enfoca en identificar las posibilidades y condiciones para comercializar los cafés especiales producidos en Colombia en el mercado coreano, se define que la estructura organizacional más adecuada es a través de una comercializadora internacional, la cual se detallará más ampliamente en el siguiente capítulo Estudio administrativo - organizacional.

Específicamente, aquí se analizará la estructura técnica y operativa que requiere el Plan de Negocios para ejecutarse.

Gráfico 8. Procesos exportación de cafés especiales a Corea



Fuente: “Acerca de nosotros” (2015).

Y en el siguiente gráfico se detalla la Cadena de valor de la Comercializadora Internacional de Café 100% Colombiano a Corea del Sur.

Gráfico 9. Procesos exportación



La modalidad de exportación que se analizará para el presente trabajo de grado es la exportación definitiva, la cual regula la salida de mercancías nacionales o nacionalizadas del territorio aduanero nacional para uso o consumo definitivo en otro país o para una zona franca de bienes y servicios. Esta es una de las modalidades de exportación más utilizadas en el sector cafetero debido a que implica la exportación del producto a cambio de un pago económico previamente establecido. De igual forma, como es bien sabido el café es un producto perecedero, por lo cual se busca siempre un único punto de destino y consumo, tal y como lo indica esta modalidad de exportación.

A continuación se detallan los documentos requeridos para realizar un proceso de exportación de café desde Colombia hasta el mercado Coreano.

Documento - Entidad	Trámite	Requisito	Electrónico
Certificado de contribución cafetera Federación Nacional de Cafeteros de Colombia	Embarque / Desembarque	Obligatorio	No
Certificado de Exportación Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos	Previo	Opcional	Sí
Certificado de no obligatoriedad - Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos	Previo	Opcional	Sí
Certificado de Repeso Federación Nacional de Cafeteros de Colombia	Previo	Opcional	No
Certificado fitosanitario Instituto Colombiano Agropecuario	Embarque / Desembarque	Opcional	No
Guía de tránsito Federación Nacional de Cafeteros de Colombia	Previo	Opcional	No

Fuente: *Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales* (2015).

Los trámites requeridos por las entidades involucradas en el proceso de exportación de café se encuentran en el Anexo 1. Documentos y trámites requeridos para realizar un proceso de exportación de café desde Colombia hasta el mercado coreano y en el Anexo 2.

Logística para exportar desde Colombia a Corea del Sur

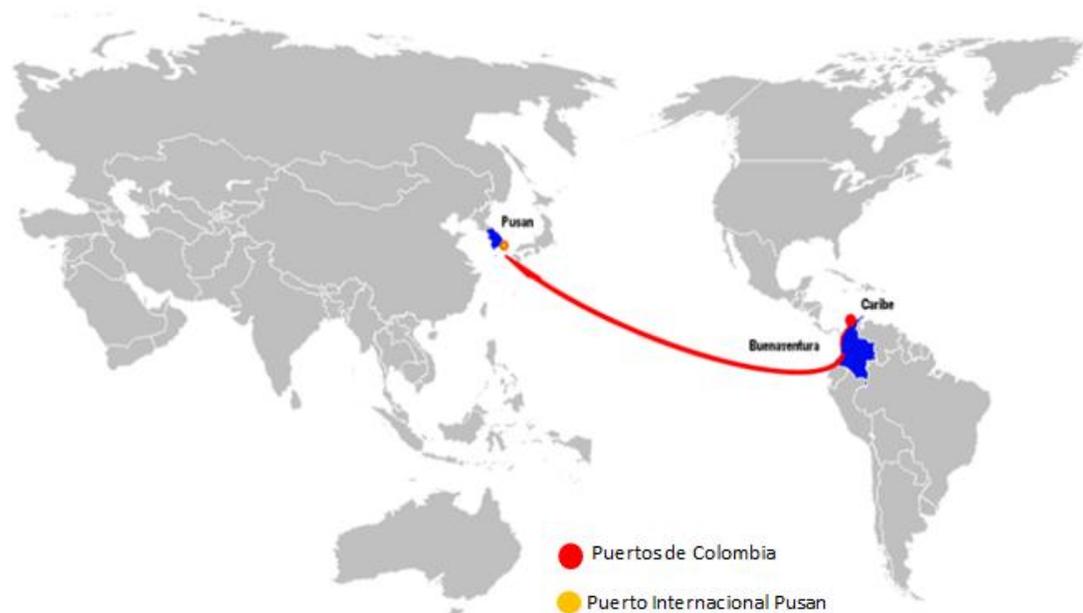
La siguiente información fue tomada de Proexport (“Perfil de logística de Colombia hacia Corea del Sur”, 2011) hoy ProColombia.

Acceso marítimo: Corea del Sur posee una infraestructura portuaria con más de veinticinco puertos que se extienden a lo largo de sus costas. Sin embargo, desde Colombia la mayoría del tráfico marítimo se concentra en Busan.⁶ El puerto se encuentra en la parte sur de la península y juega un rol estratégico en el comercio del país, ya que conecta el Océano Pacífico con el continente asiático considerándolo la puerta de entrada a la República de Corea.

A pesar de que ProColombia señala a Busan como el puerto más importante para la entrada de café a Corea del Sur, son las ciudades de Seúl y Busan quienes ocupan esta posición según el análisis de las exportaciones desde Colombia (“Base de datos online de Inteligencia de Mercados”, 2015).

⁶ Busan, anteriormente conocida como Pusan, es la segunda ciudad más grande de Corea del Sur.

Imagen 4. Ruta de acceso marítima Colombia - Corea del Sur



Fuente: “Perfil de logística de Colombia hacia Corea del Sur” (2011).

Adicionalmente, desde Buenaventura hacia Busan existen cinco servicios en ruta directa con tiempos de tránsito entre 28 y 46 días, y ocho navieras con cambio de buque en Hong Kong, Panamá, México y Japón que manejan tiempos de tránsito de hasta 58 días.

Las frecuencias y tiempos de tránsito desde los puertos colombianos hacia Corea se detallan en la siguiente tabla.

Tabla 10. Frecuencias y tiempos de tránsito desde los puertos colombianos hacia Corea

Origen	Destino	Tiempo de Tránsito directo (días)	Tiempo Tránsito con conexión (días)	Frecuencia
Barranquilla	Pusan - Busan		30-40	Semanal
Buenaventura	Pusan - Busan	28-46	23-58	Semanal
Cartagena	Pusan - Busan	31	23-53	Semanal

Fuente: “Perfil de logística de Colombia hacia Corea del Sur” (2011).

Las siguientes son algunas de las navieras que prestan servicios de transporte desde los puertos colombianos a los puertos de Corea: Hapag-Lloyd, Hamburg Sud, Maersk, entre otras.

Imagen 5. Líneas navieras que cubren la ruta Colombia - Corea del Sur



Fuente: “Perfil de logística de Colombia hacia Corea del Sur” (2011).

Acceso aéreo: la infraestructura aeroportuaria de Corea del Sur está compuesta por un total de 105 aeropuertos, distribuidos a lo largo del territorio, garantizando facilidades de acceso aéreo a cualquier destino al interior del país. Sin embargo, el Aeropuerto Internacional de Incheon de Seúl y el Aeropuerto Internacional Gimhae son los que concentran la mayor cantidad de tráfico.

Actualmente, desde Colombia no existen servicios aéreos directos hacia este destino, y a pesar de contar solo con vuelos desde Bogotá la movilización de la carga se efectúa a través de servicios con conexiones en Canadá, Luxemburgo, Alemania, Estados Unidos y Taiwán.

Imagen 6. Ruta de acceso aérea Colombia - Corea del Sur



Fuente: “Perfil de logística de Colombia hacia Corea del Sur” (2011).

Algunas de las aerolíneas que prestan servicios de transporte desde el Aeropuerto el Dorado al Aeropuerto Internacional Incheon de Seúl de Corea son Air Canadá, Continental Airlines Cargo, Lufthansa, entre otras.

Imagen 7. Aerolíneas y conexiones que cubren la ruta Colombia - Corea del Sur

AEROLINEA	CONEXIONES	FRECUENCIA	CLASE
 AIR CANADA	VANCOUVER – CANADA TORONTO – CANADA	Todos los Días	Pasajeros
 Continental Airlines Cargo	HOUSTON – ESTADOS UNIDOS	Todos los Días	Pasajeros
 Martinair CARGO the can do crew	AMSTERDAM - PAISES BAJOS	Martes a Domingo	Carga
 cargolux	LUXEMBURGO - LUXEMBURGO	Martes, Viernes y Domingo	Carga
 aerolios TRANSPORTE Y REPRESENTACION	MIAMI – ESTADOS UNIDOS TAIPEI - TAIWAN	Lunes a Sábados	Carga
 Lufthansa	FRANKFURT - ALEMANIA	Martes a Domingo	Carga

Fuente: “Perfil de logística de Colombia hacia Corea del Sur” (2011).

2.3.2 Costos de producción

A continuación se detallan los costos que se asumirían para realizar el proceso de comercialización de cafés especiales desde Colombia hacia Corea del Sur (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, 2006).

Tabla 11. Proyección de costos (2016 - 2020) de la exportación de cafés especiales a Corea del Sur
(en pesos colombianos)

COSTO DE VENTAS (pesos)	2016	2017	2018	2019	2020
Cantidad de kg exportados al año	21.600	22.272	22.962	23.674	24.408
Costo del producto por kg	\$6.000,00	\$6.240,00	\$6.489,60	\$6.749,18	\$7.019,15
Margen de comercialización por kg	\$5,60	\$5,80	\$6,03	\$6,27	\$6,52
Costos de licencias, derechos y comisiones por kg	\$280,00	\$291,00	\$302,64	\$314,75	\$327,34
Impuestos de exportación por kg	\$1.920,00	\$1.920,00	\$1.920,00	\$0,00	\$0,00
Costos de la gestión financiera por kg	\$3,00	\$3,12	\$3,24	\$3,37	\$3,50
Costos de capital por kg	\$6,00	\$6,20	\$6,45	\$6,71	\$6,98
Costos de almacenamiento por kg	\$96,00	\$100,00	\$104,00	\$108,16	\$112,49
Costos por pérdida del producto por kg	\$17,50	\$18,20	\$18,93	\$19,69	\$20,48
Costos de seguros por kg	\$30,00	\$31,20	\$32,45	\$33,75	\$35,10
Costos de transporte por kg	\$270,00	\$281,00	\$292,24	\$303,93	\$316,09
Costos del manejo del producto por kg	\$66,00	\$69,00	\$71,76	\$74,63	\$77,62
Costo de preparación y empaque del producto por kg	\$50,00	\$52,00	\$54,08	\$56,24	\$58,49

Costos de ventas por kg	\$8.744,10	\$9.017,52	\$9.301,42	\$7.676,68	\$7.983,76
Total costos de ventas café especial tostado al año	\$188.872.560	\$200.838.205	\$213.579.206	\$181.737.722	\$194.867.614
TOTAL COSTOS DE VENTAS	\$188.872.560	\$200.838.205	\$213.579.206	\$181.737.722	\$194.867.614

Fuente: resultados modelados en el software Empaware.

Cabe destacar que del costo del proceso de comercialización, el 69% es la compra del producto, lo que nos indica que toda la gestión de exportación de cafés especiales al mercado de Corea cuesta aproximadamente un 31% del costo total de venta del negocio.

2.3.3 Inversiones e infraestructura

Dentro de las condiciones de infraestructura, la Comercializadora Internacional requiere de unas condiciones mínimas para operar, dentro de las que se cuentan maquinaria y herramienta para realizar los procesos de recepción, control, análisis y almacenamiento del producto, además de equipos de oficina y comunicación, y adecuación de oficinas y puestos de trabajo.

A continuación se presentan los costos de cada uno de estos factores.

Tabla 12. Inversiones en infraestructura (adecuaciones, muebles y enseres, equipos de oficina y máquinas y herramientas (2016 - 2020) (en pesos colombianos)

INVERSIONES (pesos)	2016	2017	2018	2019	2020
Adecuación oficinas administrativas	\$5.000.00 0	\$0	\$0	\$0	\$0
Adecuación oficina gerencia	\$3.000.00 0	\$0	\$0	\$0	\$0
Muebles y enseres	\$8.000.00 0	\$0	\$0	\$0	\$0
Tres teléfonos conmutador	\$900.000	\$0	\$0	\$0	\$0
Dos impresoras multifuncionales	\$2.000.00 0	\$0	\$0	\$0	\$0
Tres equipos de cómputo portátiles	\$6.000.00 0	\$0	\$0	\$0	\$0
Cinco equipos de cómputo de escritorio	\$10.000.0 00	\$0	\$0	\$0	\$0
Equipos de oficina	\$18.900.0 00	\$0	\$0	\$0	\$0
Tres carretillas tipo zorra	\$500.000	\$0	\$0	\$0	\$0
Dos estibadores manuales	\$1.400.00 0	\$0	\$0	\$0	\$0
Herramientas uso agrícola	\$2.000.00 0	\$500.00 0	\$500.00 0	\$500.00 0	\$500.00 0
Montacargas hidráulica manual	\$4.000.00 0	\$0	\$0	\$0	\$0
Cien estibas plásticas	\$1.500.00 0	\$1.600.0 00	\$1.664.0 00	\$1.730.5 60	\$1.799.7 82
Dos básculas de piso 150 kg	\$700.000	\$0	\$0	\$0	\$0

	\$10.100.0	\$2.100.0	\$2.164.0	\$2.230.5	\$2.299.7
Máquinas y herramientas	00	00	00	60	82
TOTAL INVERSIONES EN	\$37.000.0	\$2.100.0	\$2.164.0	\$2.230.5	\$2.299.7
ACTIVOS FIJOS	00	00	00	60	82

Fuente: resultados modelados en el software Empaware.

2.4 Estudio administrativo, legal y organizacional

2.4.1 Estrategia organizacional

Teniendo en cuenta la naturaleza del trabajo de grado, la estrategia legal y administrativa que se considera más adecuada para legalizar el negocio es a través de una Comercializadora Internacional, ya que es precisamente este tipo de empresas las que tienen como misión el fomento de las exportaciones.

Más en detalle, una Comercializadora Internacional, o también conocida como Sociedad de Comercialización Internacional, es una persona jurídica constituida en alguna de las formas previstas en el Código de Comercio: Sociedad Colectiva, Sociedad en Comandita (Simple o por Acciones), Sociedad de Responsabilidad Limitada, Sociedad Anónima, Sociedad de Economía Mixta, Sociedad Extranjera, Sociedad de Hecho o Sociedad Anónima Simplificada.

La estrategia organizacional que se presenta a continuación se explica desde el trabajo realizado por el Consultorio de Comercio Exterior de la Universidad ICESI (“Consultorio de Comercio Exterior”, 2015).

2.4.1.1 Funcionalidad

El proveedor de las mercancías del mercado nacional, que la venda a las Sociedades de Comercialización Internacional C.I., deberá estar amparado por el documento Certificado al Proveedor (CP),⁷ con el objeto de poder justificar en sus declaraciones de impuestos haber facturado sus ventas sin incluir el IVA o la Retención en la Fuente a Título de Renta.

⁷ Es un documento mediante el cual las Sociedades de Comercialización Internacional reciben de sus proveedores productos colombianos adquiridos a cualquier título en el mercado interno o fabricados por productores socios de las mismas, y se obligan a exportarlos en su mismo estado o una vez transformados dentro de los términos establecidos.

A partir de la fecha de expedición del CP, las mercancías deberán ser exportadas dentro de los seis meses siguientes. Cuando se trate de materias primas, insumos, partes y piezas, que van a formar parte de un producto final, éste deberá ser exportado dentro del año siguiente contado a partir de la fecha de expedición del certificado.

La realización de las exportaciones será de exclusiva responsabilidad de la Sociedad de Comercialización Internacional y por tanto, si no se efectúan estas últimas dentro de la oportunidad y condiciones que señale el Gobierno Nacional, con base en el artículo 3° de la ley 67, deberán las mencionadas sociedades pagar a favor del fisco nacional una suma igual al valor de los incentivos y exenciones que tanto ella como el productor se hubieran beneficiado, más el interés moratorio fiscal, sin perjuicio de las sanciones previstas en las normas ordinarias.(Artículo 5° de la ley 67 del 28 de diciembre de 1979).

El artículo 3° del decreto 1740 del 3 de agosto de 1994, determinó que las mercancías por las cuales las Sociedades de Comercialización Internacional expidan Certificados al Proveedor, en casos debidamente justificados, tendrán el apoyo del Ministerio de Comercio Exterior quien podrá prorrogar estos plazos hasta por seis meses más, por una sola vez.

El decreto 1740 de 1994 también estableció que se presume que el proveedor efectúa la exportación desde el momento en que la Sociedad de Comercialización Internacional C.I. recibe las mercancías y le expida oportunamente el correspondiente Certificado al Proveedor – CP, y, de acuerdo con el artículo 481 del Estatuto Tributario, dicho proveedor tendrá derecho a solicitar la devolución del respectivo impuesto a las ventas.

El artículo 1° del decreto 653 de marzo 1° de 1990 determinó que las compras efectuadas por las Sociedades de Comercialización Internacional no están sujetas a la Retención en la Fuente.

2.4.1.2 Importancia de una Comercializadora Internacional

La importancia que hoy tienen las comercializadoras internacionales en Colombia radica básicamente en la gestión que éstas realizan en el campo de las exportaciones, ya que brindan la oportunidad de agrupar a varios proveedores de un mismo sector, permitiendo así investigar mercados, buscar nuevas oportunidades de negocios, asesorar en adecuación de productos y exportar como mayoristas en mercados exigentes y determinados, fomentando así la exportación y beneficiando el desarrollo económico y social del país.

Las comercializadoras internacionales son un organismo efectivo para que los pequeños industriales puedan entrar en mercados mundiales siendo competitivos.

2.4.1.3 *Requisitos para crear una Comercializadora Internacional*

1. Como persona jurídica: debe constituirse mediante escritura pública como Sociedad de Comercialización Internacional C.I. en alguna de las formas establecidas en el Código de Comercio.
2. Registrar la Sociedad ante la Cámara de Comercio de manera que en el Certificado de Existencia y Representación Legal aparezca la Razón Social y el Objeto Social Principal tal como se constituyó en el punto anterior.
 - Razón Social: las Sociedades de Comercialización Internacional C.I. inscritas ante el Ministerio de Comercio Exterior tendrán la obligación de utilizar en su Razón Social la expresión Sociedad de Comercialización Internacional o también, si lo prefieren, pueden utilizar la sigla C.I. (Nota: los textos demasiado largos en la Razón Social a veces aparecen recortados en algunos documentos).
 - Objeto Social Principal: deberá comenzar con el siguiente texto: “Efectuar operaciones de comercio exterior y particularmente, orientar sus actividades hacia la promoción y comercialización de productos colombianos en los mercados externos”. El resto del Objeto Social lo redacta la empresa de acuerdo con sus intereses particulares.
3. Obtener el NIT ante la DIAN (o la Cámara de Comercio), de manera que el texto de la Razón Social coincida con el inscrito en el Certificado de Existencia y Representación Legal.
4. Obtener ante el MINCOMEX el Registro Nacional de Exportadores, de manera que los textos de la Razón Social y del Objeto Social coincidan con los inscritos en el Certificado de Existencia y Representación Legal.
5. Diligenciar completamente el Formulario de Solicitud de Inscripción como una Sociedad de Comercialización Internacional C.I.
6. Elaborar el documento Estudio de Mercados que incorporen su plan exportador de acuerdo con la metodología que establezca el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

7. Elaborar un documento donde el representante legal de la persona jurídica manifieste que ni él ni sus representantes han sido sancionados por infracciones tributarias, aduaneras, cambiarias o de comercio exterior durante los cinco años anteriores a la solicitud.
8. Solicitar por escrito al MINCOMEX, Grupo de Zonas Francas y Comercializadoras Internacionales, la inscripción de la Empresa como Sociedad de Comercialización Internacional C.I., acompañando la solicitud con los siguientes documentos:
 - Original del Certificado de Existencia y Representación Legal vigente.
 - Fotocopia del NIT si lo expidió la DIAN.
 - Copia del Registro Nacional de Exportadores actualizado. (Para agilizar proceso de Registro).
 - Original del documento Estudio de Mercados.
 - Original del Formulario de Inscripción como Sociedad de Comercialización Internacional C.I.
 - Oficio suscrito por el Representante Legal en donde certifique que hasta la fecha de la solicitud de inscripción en el Registro de C.I, SI/NO se han efectuado compras exentas de IVA o Retefuente y SI/NO se han expedido Certificados al Proveedor - CP, conforme a lo estipulado en el decreto 1740 de 1994.

2.4.1.4 Beneficios de las comercializadoras internacionales

1. Beneficiarse conjuntamente con su proveedor de las líneas de crédito de Bancoldex.
2. Acceder directa o indirectamente a los sistemas especiales de importación - exportación.
3. Obtener la exención del IVA y del impuesto de retención en la fuente por la compra de mercancías destinadas a la exportación.
4. Importar mercancías y ser usuarias de otros Instrumentos de Promoción de Exportaciones como el CERT y los Sistemas Especiales de Importación – Exportación Programas Plan Vallejo.

2.4.1.5 Excepción de las comercializadoras internacionales

La empresa no podrá ser usuaria de las Zonas Francas Industriales de Bienes y de Servicios.

2.4.1.6 Obligaciones de las comercializadoras internacionales

La Sociedad de Comercialización Internacional que obtiene el Régimen C.I. se obliga, para con el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, principalmente a:

1. Expedir oportunamente al proveedor el Certificado al Proveedor - CP.
2. Exportar, dentro de los términos establecidos, las mercancías que adquirió exentas del IVA o Retención en la Fuente al amparo de un Certificado al Proveedor - CP.
3. Remitir oportunamente, tanto al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo como a Bancoldex, las copias correspondientes de los Certificados al Proveedor - CP expedidos durante el trimestre calendario, así: los CP expedidos durante enero, febrero y marzo se remitirán en un solo envío dentro de los primeros diez días de abril. Seguirán enviándose dentro de los diez primeros días de julio, dentro de los primeros diez días de octubre y dentro de los diez primeros días de enero del año siguiente.
4. Se debe enviar oficio al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo para informar si durante el año reportado no se han expedido Certificados al Proveedor - CP o no se han efectuado exportaciones, indicando las razones que se consideren pertinentes.
5. Remitir oportunamente al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, dentro del primer mes (enero) del año siguiente al reportado, el Informe Anual sobre expedición de CP y exportaciones realizadas (CPEX).
6. Informar oportunamente al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo los cambios de domicilio y de Razón Social.

2.4.1.7 Sanciones a las comercializadoras internacionales

El Director General de Comercio Exterior del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, podrá imponer a las Sociedades de Comercialización Internacional sanción administrativa consistente en la cancelación de la inscripción en el Registro de Sociedades de Comercialización Internacional por las siguientes causas:

1. Existencia de acto administrativo o providencia ejecutoriada que imponga a la sociedad inscrita o a su representante legal sanción por infracciones tributarias, aduaneras, cambiarias o de comercio exterior, durante los últimos cinco años.
2. Incumplimiento de las obligaciones de exportación previstas en el artículo 3° del presente decreto.
3. Inexactitud o inconsistencias en la información suministrada para obtener la inscripción en el Registro de Sociedades de Comercialización Internacional.
4. Inexactitud o inconsistencias entre los datos consignados en las relaciones mencionadas en los artículos 4° y 5° del presente decreto y los Certificados al Proveedor que las soporten.
5. No desarrollar durante dos años consecutivos el objeto social principal de la sociedad.
6. No presentar a la Dirección General de Comercio Exterior del Ministerio de Comercio Exterior durante dos años consecutivos, dentro de los tres primeros meses del año calendario siguiente y en la forma que dicha Dirección establezca por vía general, el informe anual de compras y exportaciones de la sociedad. Abstenerse de expedir el Certificado al Proveedor en las operaciones de compra que requieran dicho documento.

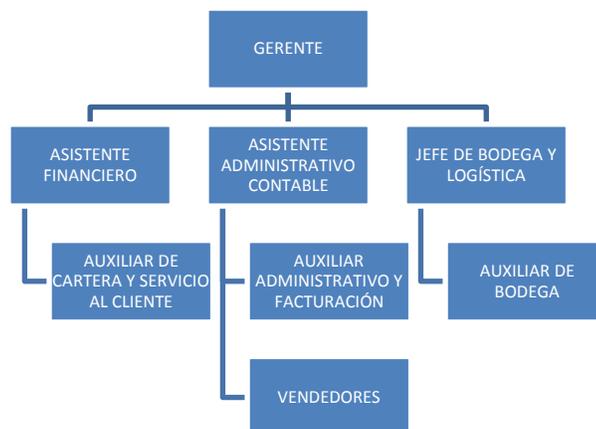
2.4.2 Estructura organizacional

El propósito con el planteamiento de la estructura organizacional en el Plan de Negocios es encontrar un sistema justo que le permita a la organización empresarial esquematizar y seguir una línea estratégica de mando, que oriente, lidere y proponga las condiciones de trabajo que lleven a la empresa a lograr el objetivo propuesto inicialmente.

2.4.2.1 Organigrama

A continuación se muestra el esquema organizacional de la Comercializadora Internacional.

Gráfico 10. Organigrama de la Comercializadora Internacional



2.4.2.2 Definición de cargos y funciones

Las funciones de los cargos enunciados en la sección anterior se encuentran en el Anexo 3. Definición de cargos y funciones².

2.4.3 Aspectos legales⁸

Los principales aspectos en términos de regulaciones y estándares que se deben tener en cuenta al exportar a Corea del Sur se explican en dos ítems: “Requisitos Generales” y “Requisitos Fitosanitarios” (“Información de Mercado: Corea del Sur”, 2015).

⁸ Información de Mercado, Corea del Sur. Oficina de Tratados Comerciales Agrícolas, Ministerio de Agricultura. República Dominicana (“Información de Mercado: Corea del Sur”, 2015).

2.4.3.1 Requisitos generales

Tabla 13. Requisitos generales legales para la exportación a Corea del Sur

REQUISITO / LEGISLACIÓN	DESCRIPCIÓN
<p>Normas de etiquetado</p> <p>Legislación pertinente: Food Labeling Standards</p>	<p>El etiquetado ofrece al consumidor informaciones acerca de la naturaleza del producto y permite que no se le induzca a un error.</p> <p>Las autoridades surcoreanas requieren que los productos agropecuarios que entran el mercado tengan un etiquetado que cumpla con ciertas normas establecidas.</p> <p>Los requisitos básicos de un etiquetado son los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nombre del producto • Tipo de producto • Nombre de la compañía y ubicación • Fecha de fabricación • Fecha de vencimiento del producto • Contenido (calorías) • Ingredientes y su cantidad • Nutrientes (requerido solo para ciertos productos)

<p>Análisis de Riesgo y Puntos Críticos de Control</p> <p>Legislación pertinente: Food Sanitation Act</p>	<p>El Análisis de Riesgo y Puntos Críticos de Control (o Hazard Analysis and Critical Control Points - HACCP) es un proceso preventivo adoptado por una empresa para asegurar la inocuidad de los alimentos producidos; permite identificar los riesgos de contaminación a lo largo de la cadena de suministro y adoptar las medidas necesarias en los puntos críticos para garantizar la inocuidad.</p> <p>La aplicación del HACCP en Corea del Sur es obligatoria en algunas plantas de producción y está sujeta a algunos parámetros establecidos por la regulación coreana. Para obtener más información contactar el Ministerio de Seguridad de los Alimentos y Medicamentos (Ministry of Food and Drug Safety).</p>
<p>Normas de envase y embalaje</p> <p>Legislación pertinente: Food Sanitation Act</p>	<p>Los envases y embalajes de los productos que entran el mercado coreano están sujetos a requisitos específicos, los cuales fueron establecidos con los fines de evitar la entrada de plagas y enfermedades (insectos, bacterias, hongos etc.) y asegurar la inocuidad y conservación del producto.</p>
<p>Almacenamiento y transporte</p> <p>Legislación pertinente: Food Code</p>	<p>El Ministerio de Seguridad de Alimentos y Medicamentos (Ministry of Food and Drug Safety) tiene establecido una serie de requisitos relacionados con el almacenamiento y transporte. Estos requisitos permiten asegurar el mantenimiento de la calidad del producto a lo largo de la cadena de frío.</p>

<p>Límites máximos de residuos químicos y contaminantes</p> <p>Legislación pertinente: Food Code</p>	<p>El Food Code contiene información relacionada con los límites autorizados de plaguicidas, medicamentos veterinarios, metales pesados, materiales radioactivos, toxinas etc. El Ministry of Food and Drug Safety (Ministerio de Seguridad de los Alimentos y Medicamentos) publica en su página web las diferentes provisiones del 2009.</p> <p>Estas provisiones abarcan temas como, los límites máximos de pesticidas, lista de productos de origen animal o vegetal cuyo uso está restringido para la elaboración de subproductos, especificaciones para la conservación de los productos de vida útil larga (productos congelados, productos enlatados etc.).</p>
<p>Trazabilidad</p> <p>Legislación pertinente: Artículo 49 de la Food Sanitarian Act</p>	<p>Un sistema de trazabilidad permite conocer el histórico de un producto a lo largo de la cadena de suministros. En Corea del Sur, el sistema de trazabilidad es voluntario. El Ministerio de Seguridad de los Alimentos y Medicamentos (Ministry of Food and Drug Safety) establece los requisitos con los cuales el importador/exportador debe cumplir para obtener el reconocimiento de su sistema de trazabilidad.</p>
<p>Aditivos alimentarios</p> <p>Legislación pertinente: Todo Additive Code</p>	<p>Los aditivos alimentarios son aquellas sustancias utilizadas en el proceso de fabricación del producto o para el propósito de conservación del mismo. El uso de aditivos debe respetar las normas establecidas por las autoridades surcoreanas.</p>

Fuente: “Información de Mercado: Corea del Sur” (2015).

2.4.3.2 Requisitos fitosanitarios

Tabla 14. Requisitos fitosanitarios para la exportación a Corea del Sur

ENTIDAD / CONTACTO	FUNCIONES
<p>Ministry of Food & Drug Safety (MFDS)</p> <p>Ministerio de Seguridad de los Alimentos y Medicamentos</p>	<p>Su papel principal es velar por la salud pública, la inocuidad de los alimentos y la sanidad de los animales vivos.</p> <p>Tiene seis oficinas regionales y es responsable de establecer e implementar las leyes y sus regulaciones así como establecer estándares para los alimentos nacionales e importados (incluyendo animales vivos, alimentos funcionales, aditivos, embalaje, contenedores y equipamiento).</p> <p>Establece también las pautas para implementar el Análisis de Riesgo y Puntos Críticos de Control (Hazard Analysis and Critical Control Points-HACCP).</p> <p>Finalmente, el MFDS define y ejecuta las regulaciones</p>

	relativas a los análisis de riesgos de los productos agropecuarios.
Ministry of Agriculture, Food and Rural Affairs (MAFRA) Ministerio de Agricultura, Alimentos y Asuntos Rurales	Establece y ejecuta las regulaciones relativas a las inspecciones cuarentenarias.
Animal and Plant Quarantine Agency (QIA) Agencia de Cuarentena Animal y Vegetal	Responsable de los controles cuarentenarios y sanitarios de los productos de origen animal y vegetal. Previenen la introducción de malezas, plagas y enfermedades que pueden originar las plantas, frutas y verduras importadas.
National Agricultural Product Quality Management Service (NAQS) Servicio Nacional de Gestión de Calidad de Productos Agrícolas	Responsable de establecer estándares de calidad para los productos agropecuarios (indicaciones sobre país de origen, etiquetado para productos orgánicos, acreditaciones para las empresas certificadoras de proveedores de productos agropecuarios orgánicos.

Fuente: “Información de Mercado: Corea del Sur” (2015).

2.4.4 Gastos administrativos

A continuación se detallan los gastos administrativos requeridos para poner en funcionamiento la Comercializadora Internacional.

2.4.4.1 Gastos de funcionamiento

Cabe resaltar que se tomó como supuesto que se debe pagar un canon de arrendamiento, ya que si bien los dueños del negocio pueden tener propiedades que se ajusten a los requerimientos técnicos que debe tener el lugar para desarrollar las funciones operativas de compra y almacenamiento del café, contablemente es importante incorporar dicho egreso para tener clara a realidad de capacidad de respuesta económica del negocio frente a las condiciones reales del medio.

Tabla 15. Gastos de funcionamiento de la Comercializadora Internacional (2016 - 2020) (en pesos colombianos)

GASTOS FIJOS (pesos)	2016	2017	2018	2019	2020
Publicidad	\$2.400.000	\$2.496.000	\$2.595.840	\$2.699.674	\$2.807.661
Gastos comerciales	\$2.400.000	\$2.496.000	\$2.595.840	\$2.699.674	\$2.807.661
Constitución y legalización de la empresa	\$2.000.000	\$0	\$0	\$0	\$0
Papelería	\$240.000	\$249.600	\$259.584	\$269.967	\$280.766
Internet	\$1.800.000	\$1.872.000	\$1.946.880	\$2.024.755	\$2.105.745
Gastos administrativos	\$4.040.000	\$2.121.600	\$2.206.464	\$2.294.722	\$2.386.511
Servicios públicos	\$2.400.000	\$2.496.000	\$2.595.840	\$2.699.674	\$2.807.661
Arrendamiento	\$36.000.00 0	\$37.440.00 0	\$38.937.60 0	\$40.495.10 4	\$42.114.90 8
Gastos operaciones	\$38.400.00 0	\$39.936.00 0	\$41.533.44 0	\$43.194.77 8	\$44.922.56 9
TOTAL GASTOS FIJOS	\$44.840.00 0	\$44.553.60 0	\$46.335.74 4	\$48.189.17 4	\$50.116.74 1

Fuente: resultados modelados en el software Empaware.

2.4.4.2 Salarios

En el siguiente cuadro se detallan los egresos vía salarios, los cuales se proyectaron con un incremento anual del 4%, teniendo en cuenta que este ha sido el comportamiento de los incrementos salariales en los últimos tres años en Colombia.

Tabla 16. Costos salariales de la Comercializadora Internacional (2016 - 2020) (en pesos colombianos)

SALARIOS (pesos)	2016	2017	2018	2019	2020
OPERACIONES					
Cantidad	2,0	2,0	2	2	2
Remuneración total	\$10.800.00	\$11.232.00	\$11.681.280	\$12.148.531	\$12.634.472
Auxiliar de bodega	\$21.600.00	\$22.464.00	\$23.362.560	\$24.297.062	\$25.268.944
Cantidad	1,0	1,0	1	1	1
Remuneración total	\$804.000	\$836.160	\$869.606	\$904.390	\$940.566
Jefe de bodega y logística	\$804.000	\$836.160	\$869.606	\$904.390	\$940.566
Subtotal	\$22.404.00	\$23.300.160	\$24.232.166	\$25.201.452	\$26.209.510
COMERCIAL					
Cantidad	1,0	1,0	1	1	1
Remuneración total	\$24.000.00	\$24.960.00	\$25.958.400	\$26.996.736	\$28.076.605
Vendedor	\$24.000.00	\$24.960.00	\$25.958.400	\$26.996.736	\$28.076.605
Subtotal	\$24.000.00	\$24.960.00	\$25.958.400	\$26.996.736	\$28.076.605
FINANZAS Y ADMINISTRACIÓN					
Cantidad	1,0	1,0	1	1	1
Remuneración total	\$14.400.00	\$14.976.00	\$15.575.040	\$16.198.042	\$16.845.964

Auxiliar administrativo y facturación	\$14.400.00	\$14.976.00	\$15.575.40	\$16.198.42	\$16.845.64
Cantidad	1,0	1,0	1	1	1
Remuneración total	\$24.000.00	\$24.960.00	\$25.958.40	\$26.996.736	\$28.076.605
Asistente administrativo y contable	\$24.000.00	\$24.960.00	\$25.958.40	\$26.996.736	\$28.076.605
Cantidad	1,0	1,0	1	1	1
Remuneración total	\$14.400.00	\$14.976.00	\$15.575.40	\$16.198.42	\$16.845.64
Auxiliar de cartera y servicio al cliente	\$14.400.00	\$14.976.00	\$15.575.40	\$16.198.42	\$16.845.64
Cantidad	1,0	1,0	1	1	1
Remuneración total	\$24.000.00	\$24.960.00	\$25.958.40	\$26.996.736	\$28.076.605
Asistente financiero	\$24.000.00	\$24.960.00	\$25.958.40	\$26.996.736	\$28.076.605
Subtotal	\$76.800.00	\$79.872.00	\$83.066.80	\$86.389.556	\$89.845.138
GERENCIA					
Cantidad	1,0	1,0	1	1	1
Remuneración total	\$48.000.00	\$49.920.00	\$51.916.80	\$53.993.472	\$56.153.211
Gerente	\$48.000.00	\$49.920.00	\$51.916.80	\$53.993.472	\$56.153.211
Subtotal	\$48.000.00	\$49.920.00	\$51.916.80	\$53.993.472	\$56.153.211

	00	00	00	72	11
TOTAL GASTOS DE PERSONAL	\$171.204. 000	\$178.052. 160	\$185.174. 246	\$192.581. 216	\$200.284. 464

Fuente: resultados modelados en el software Empaware.

2.5 Estudio financiero

2.5.1 Flujo de caja proyectado

Tabla 17. Flujo de caja proyectado 2016 - 2020 (en pesos colombianos)

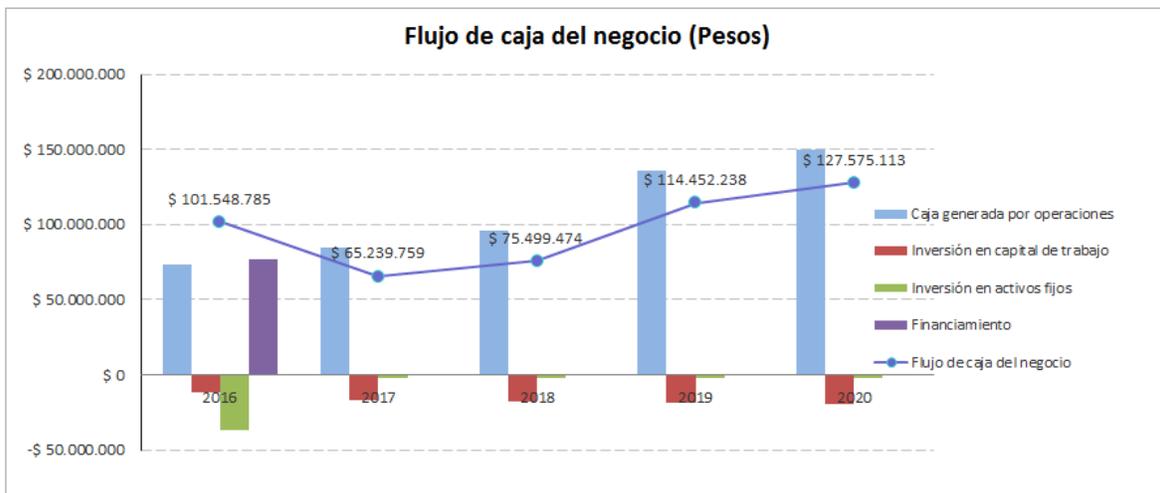
FLUJO DE CAJA (pesos)	2016	2017	2018	2019	2020
CAJA INICIAL	\$ 43.200.000	\$ 144.748.78 5	\$ 209.988.54 4	\$ 285.488.01 8	\$ 399.940.25 6
Ventas	\$ 518.400.00 0	\$ 555.909.12 0	\$ 596.056.78 1	\$ 639.120.82 3	\$ 685.293.89 7
Costo de ventas	-\$ 188.872.56 0	-\$ 200.838.20 5	-\$ 213.579.20 6	-\$ 181.737.72 2	-\$ 194.867.61 4
Salarios	-\$ 171.204.00 0	-\$ 178.052.16 0	-\$ 185.174.24 6	-\$ 192.581.21 6	-\$ 200.284.46 4
Gastos fijos	-\$ 44.840.000	-\$ 44.553.600	-\$ 46.335.744	-\$ 48.189.174	-\$ 50.116.741
Impuestos	-\$ 40.124.542	-\$ 48.268.410	-\$ 55.459.398	-\$ 81.035.039	-\$ 90.138.865
Ingresos y egresos extraordinarios	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Caja generada por operaciones	\$ 73.358.898	\$ 84.196.744	\$ 95.508.187	\$ 135.577.67 2	\$ 149.886.21 2
Variación cuentas a cobrar	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Variación cuentas a pagar	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Variación créditos fiscales	-\$	-\$	-\$	-\$	-\$

	11.810.113	16.856.986	17.844.713	18.894.874	20.011.317
Variación de inventarios	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Inversión en capital de trabajo	-\$ 11.810.113	-\$ 16.856.986	-\$ 17.844.713	-\$ 18.894.874	-\$ 20.011.317
Inversión en activos fijos	-\$ 37.000.000	-\$ 2.100.000	-\$ 2.164.000	-\$ 2.230.560	-\$ 2.299.782
Flujo de caja libre	\$ 24.548.785	\$ 65.239.759	\$ 75.499.474	\$ 114.452.238	\$ 127.575.113
Aportes de los dueños	\$ 77.000.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Retiros de los dueños	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Flujo de caja de los dueños	\$ 77.000.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Deuda corto plazo	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Deuda largo plazo	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Flujo de caja de la deuda	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Subsidios y donaciones	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Flujo de caja del financiamiento	\$ 77.000.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
FLUJO DE CAJA DEL NEGOCIO	\$ 101.548.785	\$ 65.239.759	\$ 75.499.474	\$ 114.452.238	\$ 127.575.113
CAJA FINAL	\$ 144.748.785	\$ 209.988.544	\$ 285.488.018	\$ 399.940.256	\$ 527.515.369

Fuente: resultados modelados en el software Empaware.

En el siguiente gráfico se aprecian en detalle cada una de las operaciones transaccionales como ingresos por ventas y vía capitalización inicial, y los egresos vía costos, gastos e inversión en infraestructura.

Gráfico 11. Flujo de caja del negocio 2016 - 2020 (en pesos colombianos)



Fuente: resultados modelados en el software Empaware.

Ahora bien, es importante analizar el punto de equilibrio del negocio, el cual define el mínimo nivel de ventas para poder cubrir los costos fijos. Según esto, podemos analizar que los niveles de ventas para los años proyectados se encuentran por encima del nivel de los costos fijos, lo que indica que la empresa con el nivel de ingresos estimado no solo cubre los costos fijos sino que además genera una importante cuantía en utilidades.

Gráfico 12. Punto de equilibrio



Fuente: resultados modelados en el software Empware.

2.5.2 Estado de resultados proyectado

Tabla 18. Estado de resultados proyectado 2016 - 2020 (en pesos colombianos)

ESTADO DE RESULTADOS (Pesos)	2016	2017	2018	2019	2020
	\$	\$	\$	\$	\$
Ventas	518.400.00 0	555.909.12 0	596.056.78 1	639.120.82 3	685.293.89 7
Costo de ventas	-\$ 188.872.56 0	-\$ 200.838.20 5	-\$ 213.579.20 6	-\$ 181.737.72 2	-\$ 194.867.61 4
Margen bruto	\$ 329.527.44 0	\$ 355.070.91 5	\$ 382.477.57 5	\$ 457.383.10 0	\$ 490.426.28 3
Salarios	-\$ 171.204.00 0	-\$ 178.052.16 0	-\$ 185.174.24 6	-\$ 192.581.21 6	-\$ 200.284.46 4
Otros gastos fijos	-\$ 44.840.000	-\$ 44.553.600	-\$ 46.335.744	-\$ 48.189.174	-\$ 50.116.741
Gastos fijos	-\$	-\$	-\$	-\$	-\$

	216.044.00 0	222.605.76 0	231.509.99 0	240.770.39 0	250.401.20 5
	\$ 113.483.44 0	\$ 132.465.15 5	\$ 150.967.58 5	\$ 216.612.71 0	\$ 240.025.07 8
Resultado operativo					
	-\$ 10.600.000	-\$ 8.700.000	-\$ 8.764.000	-\$ 8.830.560	-\$ 8.899.782
Amortizaciones					
	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Pago de intereses					
Ingresos y egresos extraordinarios	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Subsidios y donaciones	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
	-\$ 40.124.542	-\$ 48.268.410	-\$ 55.459.398	-\$ 81.035.039	-\$ 90.138.865
Impuestos					
	\$ 62.758.898	\$ 75.496.744	\$ 86.744.187	\$ 126.747.11 2	\$ 140.986.43 0
Resultado neto					

Fuente: resultados modelados en el software Empaware.

Estructuralmente se puede observar cómo el negocio muestra un aumento constante año tras año de las ganancias, teniendo en cuenta que para el análisis del trabajo se toman condiciones y supuestos de mercado muy discretos, esto con el ánimo de poder estudiar el comportamiento prospectivo del negocio en uno de sus peores escenarios de estudio.

2.5.3 Balance general proyectado

Tabla 19. Balance general proyectado 2016 - 2020 (en pesos colombianos)

BALANCE (pesos)	2016	2017	2018	2019	2020
	\$	\$	\$	\$	\$
Caja	144.748.785	209.988.544	285.488.018	399.940.256	527.515.369
Cuentas a cobrar	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
	\$	\$	\$	\$	\$
Créditos fiscales	14.599.200	31.456.186	49.300.898	68.195.772	88.207.090

Inventarios	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
	\$	\$	\$	\$	\$
Activo corriente	159.347.985	241.444.729	334.788.916	468.136.028	615.722.458
	\$	\$	\$	\$	\$
Activos fijos	74.000.000	76.100.000	78.264.000	80.494.560	82.794.342
Amortizaciones acumuladas	-\$ 10.600.000	-\$ 19.300.000	-\$ 28.064.000	-\$ 36.894.560	-\$ 45.794.342
	\$	\$	\$	\$	\$
Activo no corriente	63.400.000	56.800.000	50.200.000	43.600.000	37.000.000
	\$	\$	\$	\$	\$
ACTIVO	222.747.985	298.244.729	384.988.916	511.736.028	652.722.458
Cuentas a pagar	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Deudas de corto plazo	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Pasivo corriente	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Deudas de largo plazo	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Pasivo no corriente	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Aportes netos de los dueños	\$ 154.000.000	\$ 154.000.000	\$ 154.000.000	\$ 154.000.000	\$ 154.000.000
Resultados acumulados	\$ 68.747.985	\$ 144.244.729	\$ 230.988.916	\$ 357.736.028	\$ 498.722.458
	\$	\$	\$	\$	\$
Patrimonio neto	222.747.985	298.244.729	384.988.916	511.736.028	652.722.458
	\$	\$	\$	\$	\$
PASIVO + PATRIMONIO	222.747.985	298.244.729	384.988.916	511.736.028	652.722.458

Fuente: resultados modelados en el software Emproware.

2.5.4 Análisis del negocio

Tal como lo muestran las proyecciones y el desarrollo de la estructura financiera del Plan de Negocios, se puede estipular que la ganancia total en los cinco años estudiados se establece en \$445 millones, lo que puede representar unas cifras alentadoras pero tímidas dadas las condiciones ventajosas que se espera traiga consigo el TLC entre los dos países.

En términos de retorno de capital, se espera que sea en un tiempo no mayor de los cinco meses, tiempo apropiado, dado que la naturaleza de la empresa es comercial y las inversión inicial en capital es relativamente baja, el producto tiene una la rotación muy alta y las condiciones de negociación son contraentrega.

Por las grandes ventajas que ya hemos estudiado desde la naturaleza del negocio, el mercado, los acuerdos comerciales y los costos de producción y comercialización, se puede identificar que la Tasa Interna de Retorno del negocio es muy alta, indicador que estima la capacidad del negocio de devolver la inversión inicialmente realizada, lo que apoya el valor del Valor Presente Neto, el cual se encuentra en los niveles del 40%.

Lo anterior se reafirma cuando nos centramos en el detalle de los indicadores financieros de rentabilidad y operación, los cuales muestran cómo el negocio genera una rentabilidad sobre el patrimonio que para el inicio del ejercicio (año 2016) presenta un rendimiento del 39%, con una tendencia a declinar hasta llegar al 20% en el año 2020, esto dado a que las cantidades exportadas proyectadas son bastante tímidas, aun teniendo en cuenta que en el año 2017 se liberan los aranceles entre las dos economías, situación que apalancaría la exportación de mucha más cantidad de producto del que se tiene inicialmente propuesto en el presente trabajo.

Igual situación sucede con los indicadores de operatividad y liquidez, en donde se destaca la gran capacidad de la empresa para generar condiciones de solvencia, esto dado a las condiciones óptimas de negociación con los importadores surcoreanos, ya que en la mayoría de los casos estos no solo compran de contado sino que se involucran en los mercados de futuros, asegurando con esto no solo las cantidades requeridas del producto sino también la calidad que ofrecerán en su mercado destino.

Tabla 20. Indicadores financieros 2016 - 2020 (en pesos colombianos)

ÍNDICES (pesos)	2016	2017	2018	2019	2020
ÍNDICES DE RENTABILIDAD					
Rentabilidad sobre patrimonio neto (ROE)	28%	25%	23%	25%	22%
Rentabilidad sobre activos (ROA)	28%	25%	23%	25%	22%
Resultado neto / Ventas	12%	14%	15%	20%	21%
Resultado operativo / Ventas	22%	24%	25%	34%	35%
ÍNDICES OPERATIVOS					
Días promedio de cobranza	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Días promedio de pago	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Días promedio de inventario	-	-	-	-	-
Caja / Activo	65%	70%	74%	78%	81%
ÍNDICES DE ENDEUDAMIENTO					
Deuda financiera / Activos	0%	0%	0%	0%	0%
Deuda financiera de corto plazo / deuda financiera total	-	-	-	-	-
DATOS FINANCIEROS					
		\$	\$	\$	\$
Ventas	\$ 518.400.000	555.909.120	596.056.781	639.120.823	685.293.897
Costo de insumos	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
		-\$	-\$	-\$	-\$
Total egresos operativos	-\$ 404.916.560	423.443.965	445.089.196	422.508.112	445.268.819
		\$	\$	\$	\$
Resultado operativo	\$ 113.483.440	132.465.155	150.967.585	216.612.710	240.025.078

Resultado neto	\$ 62.758.898	\$ 75.496.744	\$ 86.744.187	\$ 126.747.112	\$ 140.986.430
Caja	\$ 144.748.785	\$ 209.988.544	\$ 285.488.018	\$ 399.940.256	\$ 527.515.369
Cuentas a cobrar	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Inventarios	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Activos	\$ 222.747.985	\$ 298.244.729	\$ 384.988.916	\$ 511.736.028	\$ 652.722.458
Cuentas a pagar	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Deuda financiera de corto plazo	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Deuda financiera de largo plazo	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Patrimonio neto	\$ 222.747.985	\$ 298.244.729	\$ 384.988.916	\$ 511.736.028	\$ 652.722.458

Fuente: resultados modelados en el software Empaware.

2.6 Impactos

2.6.1 Impactos sociales y económicos

El reconocimiento por parte de los caficultores colombianos de las ventajas y beneficios que tiene la incorporación de innovación y tecnología a los procesos, con los que tradicionalmente trabajaban, les demostró que el cambio de mentalidad y la trascendencia de los cultivos tradicionales a nuevas técnicas de producción y comercialización los posicionaría en un escalón tan alto en el mercado internacional, vía calidad y productividad, que redundaría inmediatamente en mayores condiciones competitividad para el sector.

El análisis de impactos sociales y económicos se apoya en los antecedentes del trabajo realizado por el Comité Departamental de Cafeteros de Antioquia (Federación Nacional de Cafeteros, 2010).

2.6.1.1 *Comercialización sostenible y con valor agregado*

Es uno de los primeros impactos identificados en el recorrido de la incorporación de los cafés especiales en el sector cafetero, específicamente con los siguientes factores:

- Gestión de las cooperativas de caficultores, ya sean asociadas a la Federación Nacional de Cafeteros o independientes. Estas cooperativas se han convertido en las aliadas estratégicas de los productores y sus familias, ya que a través de ellas han podido gestionar tecnificación para sus unidades productivas, capacitación, financiación de créditos y mejoras en vivienda, salud y educación para sus hijos.
- Comercialización de cafés especiales. Incorporación de los cafés especiales de Colombia en diferentes mercados internacionales, resaltando la denominación de origen trabajada por la Federación Nacional de Cafeteros, impactando positivamente todo el sector caficultor del país ya que este posicionamiento y diferenciación ejerce un cambio positivo y directo a los precios de mercado.

2.6.1.2 *Competitividad e innovación*

Son los resultados de un buen trabajo realizado desde el punto de vista de la incorporación de tecnología, innovación y buenas prácticas agrícolas a los procesos productivos y administrativos de las unidades productivas cafeteras. Los principales factores desarrollados para lograr este impacto son:

- Programa de permanencia, sostenibilidad y futuro, que motiva a los caficultores a realizar procesos de reconversión de cultivos y procesos, vía créditos a bajas tasas de interés y capacitaciones.
- Programa de competitividad de la caficultura, es un programa que paga incentivos a los caficultores por la renovación y tecnificación de cultivos.
- Crédito cafetero, es un crédito otorgado a los caficultores con el propósito de sostener cultivos de café y beneficiadores ecológicos.
- Atención a caficultores. La extensión rural busca facilitar, mediante procesos educativos, la adopción de tecnologías que contribuyan a la sostenibilidad de la caficultura y al bienestar del caficultor, su familia y la comunidad, promoviendo la participación en programas técnicos, económicos, ambientales y sociales. Gracias a ello

continúa siendo el instrumento por excelencia para el mantenimiento y mejoramiento de los cultivos.

- Programas café y maíz y café y frijol. Estos programas contribuyen a la seguridad alimentaria de las familias cafeteras y fortalecen su capacidad para obtener ingresos adicionales a través de cultivos intercalados con café.
- Gestión empresarial. Este programa utiliza como fundamentos la formación y el fortalecimiento de los valores humanos y la capacidad de gestión familiar y comunitaria para acceder al desarrollo productivo y social.
- Mejora de la calidad del café desde la finca. Con el propósito de ayudar a mantener la producción de café de calidad para exportación se adelantan actividades de capacitación y motivación a los caficultores sobre la importancia del Manejo Integrado de la Broca (MIB), para contribuir a mantener los niveles de infestación en campo en índices menores al 2%, haciendo énfasis en el control manual, la adopción de formatos de registros de floración, porcentajes de infestación y calidad de la cosecha, además de adelantar programas tendientes a mejorar la infraestructura para el beneficio del café, ayudando a elevar la calidad desde la unidad de producción.

2.6.1.3 Caficultura integrada al mundo de la tecnología, información y comunicación

Es el resultado de la internacionalización del sector cafetero desde el sistema de producción y la importancia que cada vez va aumentando para el consumidor de reconocer los sistemas de producción amigables con el medio ambiente y socialmente justos. Es así como se han incorporado factores como:

- Cédula Cafetera Inteligente. Es un novedoso medio de identificación y reconocimiento ante el sector, además de servir como medio transaccional y estadístico permite identificar fácilmente los caficultores y sus estrategias de producción.
- Labores de mantenimiento y actualización del SIC. Plataforma tecnológica que consolida la base de datos que georeferencia las fincas cafeteras identificando la ubicación geográfica, las áreas cultivadas y las características de los cafetales.

2.6.1.4 *Desarrollo de la comunidad cafetera y su entorno*

El reconocimiento de las necesidades básicas de los caficultores y el apoyo recibido para mejorarlas y garantizarles una mejor calidad de vida ha llevado a que los productores se preocupen cada vez más por el incremento en los niveles de productividad de sus fincas.

- Programas de inversión social, cuyo objetivo es atender y satisfacer las necesidades básicas de los caficultores, especialmente aquellas asociadas con vivienda, educación, salud, suministro de agua potable y seguridad alimentaria; así como también crear los espacios para lograr un desarrollo de las potencialidades de los caficultores.
- Proyectos de infraestructura relacionados con programas de mejoramiento de vivienda, construcción de acueductos veredales y saneamiento básico, mejoramiento de vías terciarias, construcción y mejoramiento de hospitales, escuelas, electrificación rural, plazas polideportivas, hogares juveniles campesinos, trapiches comunitarios y centros culturales, además de la cofinanciación de proyectos productivos encaminados al fortalecimiento del sector caficultor.
- Proyectos de educación, los cuales apoyan la educación y capacitación de los caficultores como requisito básico para avanzar en la consolidación de diferentes propuestas de valor en torno a nuevos productos y sistemas de producción.
- Seguridad social, programa que ha motivado la afiliación al régimen subsidiado de seguridad social en salud, garantizando la cobertura a los productores del sector cafetero.

2.6.1.5 *Posicionamiento del café de Colombia y su portafolio marcario*

Impacto que se ha visto reflejado en el fortalecimiento de la estrategia educativa y de comunicaciones en la cual se reitera la invitación a consumir Café de Colombia y a los productores a adoptar buenas prácticas en finca para lograr la calidad del grano y la bebida, como elemento fundamental para lograr consolidar el café colombiano como el mejor del mundo. Los diferentes medios de comunicación que se han utilizado para lograr este impacto son: boletín mensual *Acontecer Cafetero*, periódico *Café paisa*, Red Radial Cafetera y Jornadas Cafeteras de Extensión y Educación.

2.6.1.6 Agenda cafetera para el país y el mundo

La integración de las diferentes asociaciones e instituciones que trabajan en el desarrollo del sector cafetero en Colombia se ha convertido en un gran logro, ya que este proceso ha fortalecido, armonizado y concentrado los diferentes esfuerzos buscando un mayor impacto en los procesos de producción y en el bienestar para cada uno de los agentes participantes de la cadena productiva y comercializadora.

2.6.2 Impactos ambientales

Una de las características importantes que tiene la producción de cafés especiales es que con ellos viene de la mano el desarrollo de todo un concepto y cambio en los procesos de producción, donde la implementación de estrategias amigables con el medio ambiente se ha convertido en uno de los componentes que le agregan valor al producto final y lo posicionan mucho mejor en los mercados internacionales.

Para explicar mejor el impacto medioambiental que trae el ascenso en la cadena de valor mediante la transformación y comercialización de café, es importante estudiar algunas acciones más importantes que se han venido desarrollando.

El análisis de impactos ambientales se apoya en los antecedentes del trabajo realizado por la Federación Nacional de Cafeteros (Federación Nacional de Cafeteros, 2012).

2.6.2.1 Uso y cuidado del agua

Impacto. En la producción de cafés especiales se utiliza agua principalmente para el enfriamiento de la maquinaria utilizada en el proceso de transformación y para uso en instalaciones administrativas, siendo el primer uso el que genera el mayor impacto.

Mitigación del impacto. Por esta razón se ha venido trabajando un proyecto de recirculación de agua destinada a lavado de maquinaria e infraestructura y que posteriormente ingresa a la planta de tratamiento de aguas residuales antes de ser vertida en el alcantarillado, reduciendo así su carga contaminante y minimizando significativamente su consumo. De esta forma no se ven afectadas las fuentes de agua en la operación industrial.

2.6.2.2 *Reciclado de materiales y residuos*

Impacto. Generación de residuos sólidos resultado del proceso de transformación del café.

Mitigación del impacto. Dado que el 95% de los residuos están constituidos por borra, entendida como el residuo que deja el café en estado líquido durante el proceso de extracción y concentración, se han venido desarrollando acciones que permiten reprocesar este residuo para convertirlo en combustible para la generación de vapor requerido por la planta. Los demás residuos son reutilizados en otras labores o tratados de acuerdo a la normatividad vigente.

Impacto. Empaque de producto final se convierte en residuo sólido después de haber terminado el consumo.

Mitigación del impacto. Los frascos empleados para el proceso de empaque de café liofilizado, que representa el 37% del total de compras de material, está compuesto por un 45% de material reciclado. De igual forma, las bandejas para frascos y las cajas para empaque flexibles tienen un 30% de fibra reciclada y equivalen al 2,3% de las compras de material de empaque. Adicionalmente, gran parte de los residuos generados son reutilizados para fabricar material combustible, abono o para la preparación de concentrado de animales. En el caso de los residuos peligrosos estos son tratados de acuerdo a la normatividad y son almacenados en las diferentes dependencias hasta completar la cuota mínima de tratamiento.

2.6.2.3 *Consumo sostenible de energía*

Impacto. Consumo de energía eléctrica en los procesos de producción.

Mitigación del impacto. Dentro de las actividades innovadoras implementadas por los productores y comercializadores de cafés, adicionales a la utilización de los residuos de café (borra y cisco) como combustible en reemplazo de fuentes más tradicionales, se han implementado acciones como: cambio de iluminación fluorescente por tubos con tecnología LED, uso de Línea 115 KV, cambio de ACPM a crudo e instalación del calentador de agua solar para duchas del área de proceso.

2.6.2.4 *Emisiones y huella de carbono*

Impacto. Emisión de Gases Efecto Invernadero (GEI).

Mitigación del impacto. La Federación Nacional de Cafeteros en convenio con el Instituto Colombiano de Normas Técnicas –Icontec–, determinaron que la emisión de CO₂ generada en la producción de café liofilizado alcanza a ser capturada en la finca donde se desarrolla la actividad productiva.

3 CONCLUSIONES

Acerca de la Comercializadora Internacional

La Comercializadora Internacional que se formula en este Plan de Negocios atiende el mercado surcoreano con café tostado sin descafeinar, denominado “café especial” o “café de alta calidad”, de la posición 0901210000, exportado desde Colombia en sacos de 60 kilos a un importador coreano que se encarga en su totalidad de la distribución y comercialización del producto.

El café exportado, por su precio y calidad, con marca de origen Colombia, podrá ser posicionado en un segmento de precios para el consumidor final entre USD 40 y USD 60 por kg, precio con el cual se puede competir como una marca Premium en hipermercados y de gama media en la línea Premium de Tiendas Especializadas (Gourmet).

Tal como lo muestran las proyecciones y el desarrollo de la estructura financiera del Plan de Negocios, se estima que la ganancia total en los cinco años estudiados (2016 - 2020) se establece en \$445 millones, lo que puede representar unas cifras alentadoras pero tímidas dadas las condiciones ventajosas que se espera traiga consigo el TLC entre los dos países.

En términos de retorno de capital, se espera que sea en un tiempo no mayor de los cinco meses, tiempo apropiado, dado que la naturaleza de la empresa es comercial y la inversión inicial en capital es relativamente baja; el producto tiene una rotación muy alta y las condiciones de negociación son contraentrega.

Por las grandes ventajas que ya se han estudiado desde la naturaleza del negocio, el mercado, los acuerdos comerciales y los costos de producción y comercialización, se puede identificar que la Tasa Interna de Retorno del negocio es muy alta, comparativamente con la del sector agropecuario nacional, indicador que estima la capacidad del negocio de devolver la inversión inicialmente realizada, lo que apoya el valor del Valor Presente Neto, el cual se encuentra en los niveles del 40%.

Acerca del contexto del Plan de Negocios

No se podría concluir el desarrollo del Plan de Negocios sin antes hablar del Modelo de Negocio propuesto para la exportación de cafés especiales desde Colombia hacia el mercado surcoreano.

En el Modelo de Negocio se define con claridad: el producto: café especial 100% colombiano tostado, ya sea en presentación grano o molido; el cliente-mercado: Importadores Corea del Sur, y los mecanismos de negociación: directa entre la Comercializadora Internacional Colombia y las empresas importadoras surcoreanas, bajo el modelo de producto puesto en puerto FOB.

La elaboración del lienzo del Modelo de Negocio permite conocer a profundidad cómo opera la Comercializadora, así como conocer sus fortalezas y debilidades.

Por otro lado, las condiciones de mercado para la comercialización de cafés especiales desde Colombia hacia Corea del Sur cada vez son menos rigurosas en términos legales, y menos costosas en términos económicos, ya que si bien una de las preocupaciones del sector exportador en el país es el riesgo a la variación de la tasa de cambio, este fenómeno también se convierte en un inconveniente cada vez más importante para los importadores surcoreanos, situación que ha suscitado la incorporación de derivados financieros como los mercados de futuros, en donde tanto los vendedores como los compradores asumen los riesgos de las inestabilidades de la balanza comercial internacional y consolidando procesos de negociación más duraderos.

Cabe resaltar que de los TLC y acuerdos comerciales que tiene o que se encuentra negociando hoy por hoy el gobierno colombiano, el tratado con Corea del Sur presenta beneficios para la economía colombiana ya que al analizar en detalle las vocaciones económicas de ambos países se encuentra que son economías complementarias, pues Colombia con su especialización en el sector agropecuario se convierte en un aliado estratégico para abastecer de commodities agroalimentarios de gran calidad el mercado coreano, y a su vez Corea se convertirá en un proveedor importante de tecnología, para el desarrollo y crecimiento de muchos sectores económicos que en Colombia hoy por hoy todavía se encuentran rezagados.

Logísticamente, el mercado cuenta con canales de comercialización muy bien definidos, que dan la posibilidad de llegar directamente con el producto al consumidor final o existen grandes agencias importadoras coreanas que se encargan de la comercialización interna del producto, conservando las características de diferenciación como lo es la denominación de origen “Café de Colombia”.

Si bien Colombia tiene una gran variedad de productos especializados en café, que serían de gran cabida entre los consumidores coreanos, todavía no se ha dado la gran expansión, dado que solo hasta noviembre de 2014 se firmó el TLC entre los dos países, el cual detalla que durante los próximos tres años el café procesado (tostado y molido) y sus derivados deberán pagar aranceles del 8% para ingresar al mercado coreano; pasado este tiempo el arancel se desmonta al 0%, lo que invita a pensar que las empresas colombianas del sector se están preparando para su ingreso directo a Corea del Sur.

Todo este movimiento internacional le abrirá las puertas a las pequeñas empresas comercializadoras de cafés especiales que han venido surgiendo en Colombia y que organizan y legalizan grupos de pequeños productores que asociados se están enfrentado a los retos del mercado internacional y generando mucho mejores precios para sus productos. Esto acompañado de la consolidación de alianzas y negociaciones con los importadores surcoreanos, agentes que manejan la importación de bienes a su país.

Estas nuevas organizaciones empresariales se han encargado de consolidar el trabajo que desde hace muchos años viene haciendo la Federación Nacional de Cafeteros con la diferenciación y posicionamiento del Café de Colombia, logrando mejores condiciones de negociación y precios para los productores.

4 RECOMENDACIONES

- Aunque el arancel al café colombiano tostado sin descafeinar (posición 0901210000) será desmontado en diciembre de 2017, es crucial que la Comercializadora Internacional inicie su actividad exportadora desde el 2016. El objetivo es anticiparse a la llegada de más oferentes colombianos y a la probable expansión y fortalecimiento de los exportadores ya existentes (firmas colombianas que actualmente atienden este mercado).
- Un recurso clave para la operación del negocio es contar con un Chief Executive Officer –CEO– (Gerente General) con alto perfil comercial, con experiencia en comercio internacional, conocimiento del sector cafetero y un alto relacionamiento con el mercado surcoreano o asiático (preferiblemente).
- Cualquier empresa que base su modelo de ingresos en las exportaciones de commodities está sin duda en una actividad de “alto riesgo” puesto que su competitividad estará afectada directamente por la situación económica mundial y un escenario de competencia más global y complejo. Siendo así, y reconociendo que el presente trabajo de grado es un ejercicio académico, se recomienda para un ejercicio “más realista” fortalecer los resultados aquí presentados con la construcción de un plan de desarrollo de proyectos a un horizonte de cinco años, el cual incluya actividades de vigilancia comercial e inteligencia tecnológica. Es importante tener presente que estas modificaciones repercutirán en el flujo de caja del negocio y requerirán de financiamiento o inversión.
- El presente trabajo entrega lineamientos sobre la estrategia de marketing, la cual en la aplicación real de un Plan de Negocios reviste decisiones más tácticas y detalladas, según se vaya adquiriendo mejores conocimientos del mercado. Es por esta razón que la pormenorización de las acciones de un plan de mercadeo no son incluidas en el estudio, no obstante se destina un rubro para las mismas.
- A pesar de que el presente trabajo de grado se concentra en la exportación a Corea del Sur de “café colombiano tostado sin descafeinar”, es importante considerar que: 1) Para efectos prácticos se ha analizado un producto “único” por considerarlo “principal” o

“más importante”; no obstante, en un escenario empresarial es importante complementar este trabajo de grado con el análisis de la inclusión de más “productos” al portafolio, sean “estos” una derivación de “nuestro producto principal” o complementarios; 2) También es importante considerar la atención de otros mercados geográficos internacionales (la tensa relación de Corea del Sur con Corea del Norte es ejemplarizante para mostrar el alto riesgo que se asume cuando se elige atender un solo mercado geográfico).

- La importancia que tiene conservar las características especiales del producto obedece a las condiciones y exigencias de los consumidores, los cuales cada vez se ven más atraídos por el reconocimiento de nuevas culturas y sensaciones, llevándolos a ser muy generosos a la hora de pagar precios diferenciales por características especiales de los productos. Esto obliga a que los importadores se vean en la necesidad de buscar y acceder a nuevos mercados y nuevos productos que satisfagan las nuevas necesidades y condiciones de consumo, pero que además sean productos con condiciones de calidad y precio que les permitan mantener sus niveles de rentabilidad.

5 BIBLIOGRAFÍA

“Acerca de nosotros” (2015). Sitio web: *Carcafe Ltda.* Disponible en: <http://www.carcafe.com.co/nosotros/>.

“Aspectos fundamentales del TLC con Corea del Sur” (2012). Sitio web: *Presidencia de la República de Colombia.* Disponible en: http://wsp.presidencia.gov.co/Prensa/2012/Junio/Paginas/20120625_04.aspx.

“Base de datos online de Inteligencia de Mercados” (2015). Sitio web: *CI Syscomer SAS.* Disponible en: www.syscomerinteligencia.com.

“Boletín de prensa” (2014). Sitio web: *Federación Nacional de Cafeteros.* Disponible en: http://www.federaciondecafeteros.org/clientes/es/sala_de_prensa/detalle/cafeteros_de_colombia_serian_beneficiados_con_el_tlc_con_corea4/.

Cámara de Comercio de Bogotá (2011). Seminario Trámite de Exportación de Bienes. Bogotá.

Cano, C. G.; C. Vallejo; E. Caicedo; J. Amador y E. Tique (2012). "El mercado mundial del café y su impacto en Colombia". *Borradores de Economía*. Vol. 710.

“Consulta de base de datos dinámica” (2015a). Sitio web: *Korea International Trade Association.* Disponible en: <http://kita.org/>.

“Consulta de base de datos dinámica” (2015b). Sitio web: *Korean Statistical Information Service.* Disponible en: <http://kosis.kr/eng/>.

“Consulta de data por países” (2015). Sitio web: *Banco Mundial*. Disponible en: <http://www.bancomundial.org/>.

“Consultorio de Comercio Exterior” (2015). Sitio web: *Universidad ICESI*. Disponible en: <http://www.icesi.edu.co/icecomex/>.

“Con cafés especiales, Colombia puede incrementar exportaciones a Indonesia y Corea del Sur” (2015). Sitio web: *ProColombia*. Disponible en: <http://www.procolombia.co/noticias/con-cafes-especiales-colombia-puede-incrementar-exportaciones-indonesia-y-corea-del-sur>.

“Diversificando en Asia, un acercamiento a Corea del Sur, el tigre asiático de mayor tamaño” (2011). Sitio web: *Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica*. Disponible en: <http://servicios.procomer.go.cr/aplicacion/civ/documentos/MapeoCoreadelSurOK.pdf>.

Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (2015). "Servicios en Línea MUISCA". Disponible en: <https://muisca.dian.gov.co>.

“Estudio sobre el sector café en Colombia” (2012). Sitio web: *Superintendencia de Industria y Comercio*. Disponible en: http://www.sic.gov.co/recursos_user/documentos/promocion_competencia/Estudios_Economicos/Estudios_Economicos/Estudios_Mercado/EstudiosectorialCafe.pdf.

Federación Nacional de Cafeteros (2010). Informe Comités Departamentales. Bogotá.

Federación Nacional de Cafeteros (2012). Principales resultados del Reporte de Sostenibilidad 2012. Bogotá.

“FNC produce y exporta cada vez más cafés especiales” (2013). Sitio web: *Cafedecolombia.com*. Disponible en: http://www.cafedecolombia.com/cci-fnc-es/index.php/comments/fnc_produce_y_exporta_cada_vez_mas_cafes_especiales.

“Información de Mercado: Corea del Sur” (2015). Sitio web: *Ministerio de Agricultura de República Dominicana*. Disponible en: <http://otcasea.gob.do/wp-content/uploads/2014/08/Corea-del-Sur-v21.pdf>.

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (2006). "Cómo calcular los costos de exportación de productos agrícolas". *Serie de Agronegocios: Cuadernos para la Exportación*. Vol. 6.

Korea Rural Economic Institute (2015). Disponible en: <http://www.krei.re.kr/web/eng/home>.

Lewin, B.; D. Giovannucci y P. Varangis (2004). "Coffee Markets: New Paradigms in Global Supply and Demand". *World Bank Agriculture and Rural Development Discussion Paper*. Vol. 3.

“Marcas de Café de Colombia en países de Asia” (2015). Sitio web: *Federación Nacional de Cafeteros*. Disponible en: http://www.juanvaldez.net/brands/ConductAgreement_report.asp?Conti=5&Lang=.

“Perfil de logística de Colombia hacia Corea del Sur” (2011). Sitio web: *ProColombia*. Disponible en:

<http://www.colombiatrade.com.co/sites/default/files/Perfil%20Corea%20del%20Sur.pdf>.

“Positivo balance 2013 - 2014 para café de Colombia” (2014). Sitio web: *Cafedecolombia.com*. Disponible en: http://www.cafedecolombia.com/cci-fnc-es/index.php/comments/positivo_balance_2013_-_2014_para_cafe_de_colombia

Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica (2013). Disponible en: <http://www.procomer.com/contenido/articulos/corea-del-sur-se-convierte-en-el-mayor-consumidor-per-c%C3%A1pita-de-caf%C3%A9-de-la-regi%C3%B3n-Asia-pac%C3%ADfico.html>.

“Qué son cafés especiales” (2012). Sitio web: *Federación Nacional de Cafeteros*. Disponible en: http://www.federaciondecafeteros.org/particulares/es/nuestro_cafe/cafes_especiales/que_son/

“Sección de Cafés Especiales” (2015). Sitio web: *Federación Nacional de Cafeteros*. Disponible en: http://www.federaciondecafeteros.org/clientes/es/nuestra_propuesta_de_valor/portafolio_de_productos/nuestro_cafe_especial/.

“TLC con Corea del Sur. La partida está por comenzar” (2013). *Revista Logística*. Vol. 21.

Tomacafe.com (2015). Disponible en: <http://www.tomacafe.com>

6 ANEXOS

Anexo 1. Documentos y trámites requeridos para realizar un proceso de exportación de café desde Colombia hasta el mercado coreano

DOCUMENTO	TRÁMITE	
Registro Único tributario (RUT)	De acuerdo con el decreto 2788 de 2004, se dispone que cualquier empresa o persona natural que vaya a efectuar exportaciones debe obtener un RUT que lo habilite para tal efecto ante la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN), y además estará obligada a operar bajo Régimen Común por adquirir la condición exportador o usuario aduanero.	
Registro de productores nacionales, oferta exportable y solicitud de determinación de origen	Existen dos razones principales por las cuales es necesario que los exportadores de café realicen el registro de productores nacionales, oferta exportable y solicitud de determinación de origen las cuales son:	Obtener información sobre la producción de café colombiano, lo cual permite conocer la oferta y así poder incrementar las ventas. Así mismo, esta información es de gran relevancia para negociar Tratados de Libre Comercio, con el fin de no vulnerar los intereses de la industria nacional.
		Tener la capacidad de emitir certificados de origen cuando fuere necesario.
	Este registro se puede obtener de tres maneras:	La primera de ellas es a través del Ministerio de Comercio, Industria y

		Turismo, donde se debe diligenciar y radicar el formulario 02.
		La segunda manera es diligenciar y radicar el formulario 02 virtualmente a través del módulo FUCE–Formulario Único de Comercio Exterior–, que se encuentra disponible en el sistema VUCE –Ventanilla Única de Comercio Exterior–.
		Por último, el registro lo puede realizar un tercero, a través del FUCE, a favor del exportador.
	Cabe resaltar que para poder realizar el registro virtualmente se debe comprar una firma digital, la cual es expedida por la Certicámara, así como descargar el aplicativo (software) que vende el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y, por último, solicitar al Ministerio un nombre de usuario y contraseña para realizar trámites a través de VUCE.	

DOCUMENTO	TRÁMITE	
Solicitud de certificado de origen - Certificate of origin	El certificado de origen es un trámite que solo es necesario realizarlo para productos que estén cobijados por una preferencia arancelaria, puesto que permite obtener los beneficios preferenciales de los acuerdos comerciales en el país de destino; así mismo, es utilizado para despachar la mercancía. En el caso del café existen múltiples preferencias arancelarias. Este certificado se puede obtener a través del VUCE, el cual tiene un valor de \$10.000.	
Obtención de los vistos buenos para exportación	Dentro de los documentos que se deben anexar para el proceso de exportación se encuentran los vistos buenos, estos son emitidos por otras entidades relacionadas con el sector cafetero, tales como:	Instituto Colombiano Agropecuario –ICA–.
		Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos –INVIMA–.
Documentos de soporte necesarios para exportar café según cada clase	Teniendo en cuenta como base el perfil de la mercancía elaborado por la DIAN (Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales de Colombia), se expondrán los documentos	Documentos soporte para exportaciones de café tostado, sin descafeinar, en grano.
		Código Arancelario 0901211000 (véase tabla

	de soporte necesarios para exportar café desde Colombia, cada una de las tablas indica una posición arancelaria diferente.	adjunta)
	Cabe resaltar que para este tipo de mercancía o producto no se permite exportar muestras sin valor comercial.	
Documentos para la Declaración de Exportación - DEX o Export License	Legalmente, según el decreto 2883 de 2008 en Colombia, el exportador debe contratar una agencia de aduanas autorizada para todo lo relacionado con procedimientos aduaneros para exportación, siempre y cuando el monto sea superior a USD 10.000.	Para este trámite se debe a obtener los siguientes documentos: <ul style="list-style-type: none"> • Factura Comercial • Lista de empaque • Certificado de origen • Vistos buenos de exportación Documento de transporte

DOCUMENTO	TRÁMITE	
<p>Documentos para la Declaración de Exportación - DEX o Export License</p>	<p>En el caso de que el monto sea inferior a este valor el exportador podrá actuar directamente ante la DIAN.</p> <p>Una vez definido este aspecto, el exportador o el representante de la agencia de aduanas autorizadas, deberá presentarse ante la administración de aduanas del puerto de despacho de la mercancía, para realizar la declaración de exportación.</p>	<p>Para este trámite se debe a obtener los siguientes documentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Factura Comercial • Lista de empaque • Certificado de origen • Vistos buenos de exportación <p>Documento de transporte</p>
	<p>En la parte de documentos de transporte se describen detalladamente cada uno de ellos.</p>	
<p>Documentos de transporte</p>	<p>A lo largo de todo el proceso de exportación se deben incluir los siguientes documentos de transporte, para poder llevar a cabo la operación en el tiempo estimado y sin la necesidad de incurrir en más recursos:</p>	
	<p>Factura Comercial o Commercial Invoice</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Contiene información específica de la negociación, tales como datos del exportador e importador, la descripción de los artículos, precios,

		<p>información de pago y términos de negociación.</p> <ul style="list-style-type: none"> • De igual forma sirve como comprobante de la venta o como contrato comercial. • Lo exigen para el proceso de exportación en el país de origen y para el proceso de importación en el país de destino. • Es necesaria para el cálculo de los impuestos y aranceles por parte de la aduana. • Lo debe emitir el vendedor. Se utiliza al despachar la mercancía.
	<p>Lista de Empaque o Packing List</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Documento que contiene información sobre la forma de embalaje de las mercancías, el contenido de los diferentes envases y especifica los pesos y dimensiones de la misma. • Este documento es de vital importancia para el llenado de contenedores en puerto de origen, ya

		<p>sea FCL (Full Container Load) o LCL (Less Container Load).</p> <ul style="list-style-type: none">• Lo debe emitir el vendedor.• Se utiliza para despachar la mercancía.
--	--	---

DOCUMENTO	TRÁMITE	
Documentos de transporte	Conocimiento de embarque o documento de transporte	<ul style="list-style-type: none"> • Este documento depende del medio de transporte que se utilice, para el caso marítimo se necesita conocimiento de embarque o Bill of Landing (B/L). • El B/L representa el recibo de consignación y entrega de la carga a la naviera o a su representante, así mismo es el contrato de transporte de la carga. • Debe ser emitido por la naviera o por el representante (Freight Forwarder). • Se utiliza al entregar la carga a bordo del buque.
	Carta porte o manifiesto de carga terrestre - Consignment Note	<ul style="list-style-type: none"> • Este documento es el contrato de transporte de carga terrestre, así mismo es el recibo de consignación y entrega de la carga al transportador. • Lo emite el

		<p>transportador para embarques terrestres, por carretera o por tren.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se utiliza al entregar la carga al transportador terrestre.
	<p>Carta porte OTM - Consignment note MTO</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Este documento solo es necesario cuando se utiliza transporte multimodal o cuando hay combinación de diferentes tipos de transporte. • Representa el recibo de consignación y entrega de la carga al operador. • Es el contrato de transporte de carga. • Lo debe emitir el Operador de Transporte Multimodal –OTM–. • Se utiliza al entregar la mercancía al operador.
	<p>Póliza de seguro - Insurance Policy</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La póliza de seguro certifica que la carga está asegurada durante el transporte. • Debe ser emitida por el corredor de seguros o la aseguradora.

		<ul style="list-style-type: none"> • Se utiliza antes de embarcar la mercancía.
--	--	--

DOCUMENTO	TRÁMITE
Procedimiento de diligenciamiento de la declaración de cambio	El Banco de la República es la entidad encargada de controlar el flujo de divisas en Colombia. Con el propósito de controlar la especulación financiera y el lavado de activos, todos los exportadores que ingresen divisas al país a través de los reguladores del mercado cambiario (bancos comerciales, corporaciones financieras, casas de cambio, sociedades comisionistas de bolsa) deben registrar y justificar el ingreso de dichas divisas. Para este efecto, una vez recibido el pago el exportador debe diligenciar la declaración de cambio –formulario 02 del Banco de la República el cual podrá descargar en la página web o solicitarlo en cualquiera de los intermediarios del mercado cambiario–.
Autorización despacho de la mercancía	Como trámite final se debe obtener la autorización del embarque emitida por la DIAN a través de la plataforma virtual MUISCA. Esta autorización se obtiene siempre y cuando se hayan cumplido las formalidades aduaneras y todas las condiciones pactadas con el comprador, en cuanto a forma de pago, Incoterms, etc.

Fuente: Cámara de Comercio de Bogotá (2011).

Anexo 2. Decreto 2685 de 1999, capítulo 13 acerca del “control al transporte y la exportación de café”

CAPÍTULO XIII.

CONTROL AL TRANSPORTE Y LA EXPORTACIÓN DE CAFE

ARTÍCULO 337. CONTRIBUCIÓN Y RETENCIÓN CAFETERA

De conformidad con los artículos 19 y 21 de la Ley 9a. de 1991, la exportación de cualquier tipo de café solo podrá realizarse una vez se haya pagado la Contribución Cafetera respectiva y efectuado la retención vigente, cuando ella opere.

Cuando la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia realice embarques de café bajo la modalidad de consignación o depósito en el exterior, la contribución cafetera se liquidará y pagará una vez se presente la declaración de exportación definitiva.

ARTÍCULO 338. CONTROL DE LAS AUTORIDADES

La Policía Fiscal y Aduanera, la Policía Nacional y las Fuerzas Militares, en apoyo de las autoridades aduaneras, realizarán operaciones de prevención, control y patrullaje, tendientes al control del transporte y exportación del café en todo el territorio aduanero nacional.

ARTÍCULO 339. LUGARES DE EXPORTACIÓN

Los lugares habilitados para la exportación de café son los siguientes:

- Marítimos: aquellos habilitados a las siguientes sociedades: Sociedad Portuaria Regional de Barranquilla, Sociedad Portuaria Regional de Cartagena, Sociedad Portuaria Regional de Santa Marta, Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura, Sociedad Terminal Marítimo Muelles El Bosque y Terminal de Contenedores de Cartagena Contecar S.A.

- Aéreos: por las jurisdicciones aduaneras de las Administraciones de Impuestos o Aduanas del Aeropuerto El Dorado de Santa Fe de Bogotá, Medellín, Cali y Pereira, a través de los aeropuertos internacionales de El Dorado, José María Córdoba, de Rionegro, Alfonso Bonilla Aragón y Matecaña, respectivamente.
- Terrestres: por los cruces de frontera del Puente Internacional San Antonio - Cúcuta con Venezuela y Puente Rumichaca con Ecuador.
- La Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, mediante resolución, previo concepto de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, podrá restringir o autorizar nuevos sitios por donde se pueda efectuar la exportación de café.

ARTÍCULO 340. PROVISIONES DE A BORDO PARA CONSUMO Y PARA LLEVAR

Podrá embarcarse en cada viaje, como provisiones de a bordo para consumo y para llevar, en aeronaves, hasta el equivalente de 50 kg de café tostado, y en barcos hasta el equivalente a 200 kg de café tostado.

Así mismo, los pasajeros podrán llevar hasta el equivalente de 10 kg de café tostado por persona en cada viaje.

ARTÍCULO 341. CALIDAD DE EXPORTACIÓN

Solamente se podrá exportar café que cumpla los requisitos de calidad establecidos por el Comité Nacional de Cafeteros. La Federación Nacional de Cafeteros de Colombia vigilará el cumplimiento de estas medidas.

ARTÍCULO 342. TRANSPORTE DE CAFÉ PARA SU EXPORTACIÓN

El transporte de café con destino a la exportación solo podrá realizarse por las empresas ferroviarias, por las empresas de transporte fluvial y por las empresas de transporte de servicio público de carga por carretera, en vehículos afiliados a estas [sic], debidamente inscritas o registradas ante las autoridades competentes. También se podrá permitir el

transporte en vehículos automotores de carga de servicio particular, cuando los propietarios de los vehículos lo sean también del café.

ARTÍCULO 343. ÁREAS RESTRINGIDAS

El transporte y distribución de café en las siguientes áreas y regiones del país solo podrán efectuarse previa autorización de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia mediante la expedición de una Guía de Tránsito.

1- En aguas territoriales colombianas, el transporte en embarcaciones de cabotaje marítimo: por el Río Magdalena y el Canal del Dique, aguas abajo de Calamar.

2- Por vía terrestre, el transporte en empresas ferroviarias o empresas de transporte público terrestre por carretera:

a) Los departamentos de Guajira, Magdalena, Atlántico, Bolívar, Sucre, Córdoba, Chocó, Putumayo, Arauca y Casanare, en toda su extensión.

b) El departamento de Antioquia desde todo punto al norte de Dabeiba hacia el litoral Atlántico.

c) En el departamento de Nariño, desde todo punto al occidente de Túquerres hacia el océano Pacífico; de El Encano hacia el Putumayo y desde El Pedregal hacia la frontera con Ecuador.

d) Los departamentos de Boyacá, Santander, Norte de Santander y Cesar en el área comprendida entre la frontera con Venezuela y la línea que pasa por la Sierra Nevada del Cocuy, Chitagá, la carretera que de Toledo conduce a Cúcuta pasando por Chinácota, Sardinita, El Salado, Pailitas, Rincón Hondo y La Paz hasta el límite con el departamento de la Guajira.

e) En los departamentos del Valle del Cauca y el Cauca, en la zona comprendida entre la carretera troncal occidental y el Litoral Pacífico.

ARTÍCULO 344. INSCRIPCIÓN DE LUGARES PARA EL PROCESAMIENTO DE CAFÉ

Todas las trilladoras, tostadoras y fábricas de café soluble existentes en el país deberán inscribirse ante la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. El Comité Nacional de Cafeteros señalará los requisitos para tal fin. La Federación Nacional de Cafeteros de Colombia podrá verificar la ubicación y condiciones de las instalaciones, así como la capacidad de almacenamiento y procesamiento de las mismas.

ARTÍCULO 345. EMPAQUES

Cuando la exportación del café se haga en sacos, la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia debe aprobar previamente el diseño, especificaciones, marcas, contramarcas y números de identificación.

Si el transporte de café hacia el puerto se hace a granel, no se requerirá de ninguna marca en las bolsas o recipientes que contienen el café. Sin embargo, se dejará constancia en la Guía de Tránsito del número de identificación del lote y de la calidad del café, de tal manera que se pueda verificar el cumplimiento de las condiciones autorizadas para el transporte. Cuando el embalaje a granel se haga en los terminales marítimos y por lo tanto haya necesidad de transportarlo en sacos hasta esos lugares, se autorizarán empaques con capacidad de 70 kg de café, los cuales podrán ser remarcados hasta cinco (5) veces.

ARTÍCULO 346. REVISIÓN DEL CAFÉ

La Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, o Almacafé S.A., verificará la existencia de todos los lotes de café para exportación, a los cuales les asignará un número de revisión que deberá ser consignado en la Guía de Tránsito.

ARTÍCULO 347. GUÍA DE TRÁNSITO

Todo cargamento de café para su transporte con destino a la exportación únicamente deberá estar amparado con una Guía de Tránsito cuyos formatos serán diseñados y suministrados por la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, previa aprobación de la Dirección de

Impuestos y Aduanas Nacionales. Esta guía será diligenciada por la misma Federación o por Almacafé S.A.

Adicionalmente, todo tipo de café que circule en las áreas restringidas definidas en el presente Decreto deberá estar amparado por una Guía de Tránsito.

ARTÍCULO 348. EXPEDICIÓN DE LA GUÍA DE TRÁNSITO

Se podrá negar la expedición de Guías de Tránsito para movilizar café en las zonas restringidas, si no se justifica plenamente su solicitud o destino.

Igualmente podrá negarse, en el caso de que el solicitante no haya hecho llegar a la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia o a Almacafé S.A., el cumplimiento de cada guía que se haya expedido, con la debida anotación de la llegada del café a su destino.

ARTÍCULO 349. VIGENCIA DE LA GUÍA DE TRÁNSITO

La Guía de Tránsito tendrá la vigencia que en ella se precise, la cual deberá estar de acuerdo con el tiempo necesario para el transporte de café a su destino, según lo determine la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia.

En casos de fuerza mayor o caso fortuito, la vigencia de la Guía de Tránsito será ampliada por el Almacafé más cercano, o en su defecto por el Comandante de Policía, o por el Oficial o Suboficial de más alta jerarquía que esté presente. En ausencia de los anteriores, actuarán la Alcaldía o los inspectores de policía. La ampliación del término se hará por un lapso de tiempo igual al del retardo sufrido y deberá ser informada inmediatamente por escrito a la oficina de Almacafé que expidió la Guía.

ARTÍCULO 350. CUMPLIDO Y AUTORIZACIONES DE LAS GUÍAS DE TRÁNSITO

El transportador estará obligado a exhibir el original de la guía a las autoridades que se lo exijan en el transcurso del viaje. La Policía Nacional, las Fuerzas Militares, la Dirección de

Impuestos y Aduanas Nacionales y demás autoridades competentes deberán constatar que la movilización se haga de acuerdo con lo consignado en la guía, y en caso contrario, o en ausencia de una guía vigente, procederá la aprehensión del café, haciendo entrega del mismo a la oficina de Almacafé S.A. más cercana al lugar de los hechos.

El cumplimiento de la Guía de Tránsito para café de exportación será certificado por las Inspecciones Cafeteras o en ausencia de éstas por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales. Cuando el cumplimiento de las Guías de Tránsito se realice por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, el original de las mismas deberá ser enviado por dicha entidad a la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, División de Comercialización, acompañada por la Autorización de Embarque o la declaración de exportación donde conste la salida del café del territorio aduanero nacional.

El cumplimiento de las Guías de Tránsito de Café no destinado a la exportación será certificado por la oficina de Almacafé más cercano, o la Alcaldía del lugar de destino. En los casos en que la certificación sea hecha por una Alcaldía, el original de la guía deberá ser remitido a la oficina de Almacafé que la expidió.

ARTÍCULO 351. INSPECCIÓN CAFETERA - RETÉN CAFETERO

Las funciones de las Inspecciones Cafeteras establecidas por la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, en cada uno de los lugares de embarque, incluirán el recaudo de la Contribución Cafetera, el control de calidad y el repeso del café con destino a la exportación. Además, verificarán, si estuviere vigente, la entrega de la Retención Cafetera y recibirán los documentos que amparan la movilización del café desde su origen hasta el puerto de embarque.

Una vez registrada la llegada del café en los retenes establecidos por las Inspecciones Cafeteras éste quedará bajo control de las autoridades aduaneras.

ARTÍCULO 352. TRÁMITE DE LA EXPORTACIÓN

Artículo modificado por el artículo 31 del decreto 1232 de 2001. El nuevo texto es el siguiente: las exportaciones de café solo podrán efectuarse por quienes se encuentren

debidamente registrados para tal efecto ante la Dirección General de Comercio Exterior del Ministerio de Comercio Exterior y se sujetarán, además de lo previsto en este capítulo, a las disposiciones contenidas en el presente título.

Para el trámite de la Solicitud de Autorización de Embarque podrá presentarse, en reemplazo de la factura, copia legible del certificado de repeso expedido por la Federación Nacional de Cafeteros. Este certificado será documento soporte de la Solicitud de Autorización de Embarque para efectos de lo previsto en el artículo 268 del presente decreto.

Anexo 3. Definición de cargos y funciones

CARGO	DESCRIPCIÓN DEL CARGO / FUNCIONES DEL CARGO
Gerente	<p data-bbox="426 472 1923 613">Dirigir y controlar las actividades administrativas y operativas, suscribir los actos administrativos y contratos, evaluar y controlar el funcionamiento general de la comercializadora y orientar el desarrollo de las demás funciones conforme a las disposiciones legales y estatutarias reglamentarias.</p> <ol data-bbox="426 670 1923 1360" style="list-style-type: none"> 1. Realizar la gestión necesaria para lograr el desarrollo de la empresa de acuerdo con los planes y programas establecidos, teniendo en cuenta los perfiles que hay dentro de la organización, las características del entorno y las condiciones internas. 2. Velar por la utilización eficiente de los recursos, técnicos, financieros y talento humano de la entidad y por el cumplimiento de metas y programas aprobados por la Junta Directiva. 3. Liderar y velar por el cabal cumplimiento del proceso administrativo en cada uno de los niveles de administración y operación de la comercializadora. 4. Ejercer supervisión y control sobre las unidades administrativas, operativas y de ventas sobre los programas y proyectos de la comercializadora. 5. Dirigir el funcionamiento general de la comercializadora y presentar al respecto los informes requeridos de la junta de socios. 6. Dirigir la empresa manteniendo la unidad de procedimientos e intereses en torno a la misión y objetivos. 7. Cumplir y hacer cumplir las normas legales, estatutarias y reglamentarias vigentes y ejecutar las decisiones

	<p>tomadas por la junta de socios.</p> <ol style="list-style-type: none">8. Velar por el cumplimiento de las leyes y reglamentos que rigen a la empresa.9. Presentar a la junta de socios el proyecto de presupuesto de rentas y gastos de la comercializadora y ejecutarlo una vez sea expedido por dicho ente.10. Suscribir los contratos y convenios y expedir los actos que sean necesarios para el cumplimiento de los objetivos de la comercializadora, acogiéndose a las disposiciones legales vigentes.11. Velar por la preservación y acrecentamiento del patrimonio material y económico de la comercializadora.12. Promover la adaptación y adopción de las normas técnicas y modelos orientados a mejorar la calidad y eficiencia en la prestación de los servicios.13. Promover la adaptación y adopción de las normas técnicas y modelos orientados a mejorar la calidad y eficiencia en la prestación de los servicios.14. Establecer, desarrollar y liderar permanentemente el sistema de control interno ajustándolo a las características de la institución y de su entorno.15. Nombrar, designar y remover el personal de la comercializadora con arreglo a las disposiciones legales y reglamentarias vigentes, excepto el contador y el revisor fiscal.16. Designar delegados o representantes de la comercializadora ante las instituciones con las cuales ella tenga relaciones.17. Liderar la puesta en marcha de un sistema de información que soporte la gestión de la empresa en sus procesos técnicos y administrativos.18. Aplicar las sanciones disciplinarias que le corresponden por ley o por reglamento.19. Expedir los manuales de funciones, requisitos y procedimientos administrativos.
--	--

	<p>20. Revisión de trámites oficiales y control de costos.</p> <p>21. Nombrar y remover los funcionarios bajo su dependencia, de acuerdo con las normas que rigen para las diferentes categorías de empleos.</p>
Asistente Financiero	<p>Asistir a la Gerencia en tareas administrativas, financieras y contables, como también colaborar en la empresa con el propósito de optimizar la gestión financiera de la comercializadora. Se responsabilizará tanto de la parte operativa como del análisis e implementación de procesos y procedimientos en el área financiera.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Supervisar y asegurar la correcta ejecución de los cierres contables. 2. Registro de los libros contables sistematizados a través de Excel u otro programa. 3. Contabilización de pagos de clientes y proveedores. 4. Conciliaciones bancarias y gestión de tareas de Tesorería. 5. Suministrar la información de archivo a las diferentes aéreas o personas debidamente autorizadas, llevando el control cuando estos documentos salgan del archivo, mediante el Formato de Entrega. 6. Mantener actualizado el control de estos formatos a fin de garantizar un adecuado flujo de los documentos. 7. Recibir los valores correspondientes a las ventas realizadas de contado. 8. Recibir los valores correspondientes a los recaudos hechos por los transportadores y los vendedores sobre las ventas a crédito. 9. Recibir los reportes de las devoluciones realizadas. 10. Realizar el cuadro de caja correspondiente. 11. Recibir, grabar y procesar los recibos provisionales de caja. 12. Recibir y procesar las notas de crédito.

	<p>13. Elaborar y recibir las consignaciones diarias.</p> <p>14. Realizar los pagos previstos en efectivo, con previa aprobación del Gerente.</p> <p>15. Desembolsar los préstamos autorizados a los colaboradores de la empresa, con previa aprobación del Gerente.</p> <p>16. Cuando la función le sea asignada debe llevar el control de la caja menor, el fondo renovable y avances de dinero.</p>
<p>Asistente Administrativo Contable</p>	<p>Realizar actividades de apoyo administrativo con el objeto de facilitar la emisión de comunicación e información requerida por la Gerencia, presentar apoyo en las actividades administrativas, contables, financieras y operativas que se desarrollan en las distintas áreas de la comercializadora.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Supervisar y asegurar la correcta ejecución de los cierres contables. 2. Registro de los libros contables sistematizados a través de Excel u otro programa. 3. Contabilización de pagos de clientes y proveedores. 4. Conciliaciones bancarias y gestión de tareas de Tesorería. 5. Suministrar la información de archivo a las diferentes aéreas o personas debidamente autorizadas, llevando el control cuando estos documentos salgan del archivo, mediante el Formato de Entrega. 6. Mantener actualizado el control de estos formatos a fin de garantizar un adecuado flujo de los documentos. 7. Recibir los valores correspondientes a las ventas realizadas de contado. 8. Recibir los valores correspondientes a los recaudos hechos por los transportadores y los vendedores sobre las ventas a crédito. 9. Recibir los reportes de las devoluciones realizadas. 10. Realizar el cuadro de caja correspondiente.

	<ul style="list-style-type: none"> 11. Recibir, grabar y procesar los recibos provisionales de caja. 12. Recibir y procesar las notas de crédito. 13. Elaborar y recibir las consignaciones diarias. 14. Realizar los pagos previstos en efectivo, con previa aprobación del Gerente. 15. Desembolsar los préstamos autorizados a los colaboradores de la empresa con previa aprobación del Gerente. 16. Cuando la función le sea asignada debe llevar el control de la caja menor, el fondo renovable y avances de dinero.
--	---

Auxiliar de Cartera Servicio al Cliente	de y al	<p>Generar la información financiera requerida por los usuarios internos y externos de la comercializadora. Ampliar las funciones administrativas, de cartera, y facturación con respecto a la atención al cliente. Dirección de correspondencia, registro de archivo y gestiones administrativas de carácter secretarial que propicien el buen funcionamiento de la dependencia.</p>
		<ul style="list-style-type: none"> 1. Reportar las moras de cartera a los vendedores, con copia a la gerencia. 2. Realizar semanalmente el reporte de la rotación de cartera a gerencia. 3. Recibir los valores correspondientes a los recaudos hechos por la fuerza de venta y los transportadores, comparando los valores con los saldos existentes y los recibos provisionales. 4. Revisar en forma semanal y en compañía de los colaboradores de ventas el estado de cartera, realizando los ajustes correspondientes que servirán de insumo en la expedición de las notas crédito. 5. Mantener actualizadas las estadísticas, bases de datos y estados de cartera.

	<ol style="list-style-type: none"> 6. Registros de gastos, manejo de cartera, elaboración de reportes, facturación y conciliaciones bancarias. 7. Resolver los pedidos que soliciten ser grabados en el aplicativo correspondiente. 8. Recibir, entregar y radicar la correspondencia que entra o llega a la comercializadora. 9. Atender al público en general, personal y telefónicamente, suministrando la información requerida y recibiendo los mensajes respectivos, entregando o recibiendo la información o documentos solicitados y hacer los trámites administrativos que ello demande. 10. Imprimir los consolidados correspondientes. 11. Colaborar con el gerente en la programación y ejecución de las actividades de la comercializadora. 12. Gestión de cobranza telefónica. 13. Transcribir correspondencia, actas, circulares, contratos, informes, documentos en general y toda aquella documentación que requiera digitación. 14. Preparar respuesta de correspondencia de rutina. Incluye redactar cartas y documentos de la comercializadora, según sea requerido. 15. Llevar registro de citas y reuniones a las cuales debe asistir la gerencia e informar día y hora de cumplimiento y ocurrencia; y cancelar las que le sean ordenadas. 16. Elaborar los pedidos de elementos requeridos para el normal funcionamiento de la oficina. 17. Prestar su colaboración en el reemplazo durante la ausencia de otros auxiliares.
--	--

<p>Auxiliar Administrativo</p>	<p>Ampliar las funciones administrativas, de cartera y facturación en lo referente a la atención al público, elaboración de presupuestos, gestión y seguimiento de pedidos, facturación, compras a proveedores, bases de datos y correos</p>
------------------------------------	--

y Facturación	electrónicos, comunicaciones con clientes y proveedores, manejo de correspondencia, control de archivo y aquellos trámites administrativos de carácter secretarial que propicien el buen funcionamiento de la empresa.
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar los registros digitales de las operaciones recibidas en el área de ventas. 2. Adelantar las gestiones necesarias para garantizar la provisión de insumos, muestras y apoyos necesarios para el funcionamiento adecuado del equipo de ventas; incluye participar en las gestiones de cotización y compra cuando sea requerido. 3. Realizar el control de entrada de facturas de proveedores y clientes. 4. Controlar el cumplimiento de las zonas de ventas del personal a su cargo. 5. Revisar en las zonas de trabajo el cumplimiento de la programación, haciendo el seguimiento necesario. 6. Verificar la calidad del trabajo realizado por el personal a cargo, haciendo los correctivos necesarios en los pedidos antes de su entrega a facturación. 7. Imprimir el consolidado correspondiente. 8. Imprimir el rango de las facturas del vendedor. 9. Elaboración de facturas. 10. Llevar registros y estadísticas de los desempeños de la fuerza de ventas. 11. Realizar capacitaciones pertinentes al portafolio de productos. 12. Consultar y mantener disponible el registro actualizado de la información, procesos y procedimientos a su cargo. 13. Suministrar la información de archivo a las diferentes áreas o personas debidamente autorizadas, llevando el control cuando estos documentos salgan del archivo mediante el formato de entrega. 14. Organizar la información, alimentar la base de datos y participar de su sistematización.

	<p>15. Mantener actualizadas las estadísticas, bases de datos, las tareas, las actividades y procesos específicos relacionados con el cargo.</p> <p>16. Procesar los pedidos que requieran ser grabados en el aplicativo correspondiente.</p> <p>17. Codificar todos los documentos, organizarlos y archivarlos según el sistema establecido.</p> <p>18. Mantener actualizado el control de estos formatos a fin de garantizar un adecuado flujo de los documentos.</p> <p>19. Archivar los diferentes documentos e información que se tramita en la dependencia.</p> <p>20. Reportar las novedades del personal al jefe inmediato.</p> <p>21. Informar oportunamente sobre necesidades de mantenimiento o reparaciones, o sobre insumos requeridos para la adecuada prestación del servicio.</p> <p>22. Guardar en los sitios asignados las carpetas y demás documentos utilizados.</p> <p>23. Recibir los documentos que llegan a la dependencia para su trámite.</p> <p>24. Analizar solicitudes de permisos del personal a cargo y concederlos según criterios o normas establecidas por la comercializadora.</p> <p>25. Colaborar en labores de digitación cuando sea requerido.</p>
Vendedor	<p>Coordinar y atender todas las actividades relacionadas con la comercialización de los productos de la empresa en el mercado, con el fin de fidelizar la clientela existente y buscar nuevos clientes que ayuden a aumentar el nivel de las ventas, de modo que se mantengan los ingresos y se genere una mayor rentabilidad para la organización.</p> <p>1. Vender los productos de la empresa en el orden de prioridades establecidas por la organización.</p> <p>2. Dar a conocer los productos comercializados por la organización a los clientes, informando oportuna y detalladamente sus características, precios y disponibilidad.</p>

	<ol style="list-style-type: none"> 3. Prestar atención a las opiniones de los compradores y brindar un servicio eficiente de atención al cliente. 4. Brindar adecuada y oportuna información a los clientes sobre promociones y descuentos en las mercancías ofrecidas por la empresa, novedades sobre precios y condiciones de compra, y cambios significativos en la empresa. 5. Realizar oportunamente las visitas pautadas con los clientes (activos o potenciales). 6. Mantener a los clientes informados sobre posibles demoras de entrega y cualquier otro tipo de cambio significativo en las operaciones de compra y venta de productos. 7. Establecer las posibles necesidades de material promocional o soporte técnico en la zona de ventas, e informarlas por escrito, con cantidad, tipo de evento y costo de la operación. 8. Realizar y presentar oportunamente informes consolidados de consumos por cliente en su zona. 9. Llevar un control adecuado de los formularios y procedimientos necesarios para formalizar y registrar las operaciones de venta. 10. Elaborar informes periódicos sobre novedades de la competencia en su zona. 11. Realizar informes periódicos sobre quejas, reclamos y novedades de sus clientes. 12. Apoyar y capacitar al cliente con demostraciones de los productos y su utilización. 13. Actuar como instructor de otros vendedores cuando la organización así lo requiera.
--	--

<p>Jefe de Bodega y Logística</p>	<p>Coordinar y controlar todas las acciones y operaciones en la bodega de la empresa. Hacer un seguimiento diario de recepciones y despachos de productos y órdenes de compra. Visualizar y monitorear el stock que mantienen los contratistas en sus bodegas.</p>
-----------------------------------	--

1. Coordinar y ejecutar las políticas de manejo (entrada y salida) de mercancías en la bodega con el fin de llevar un control de los inventarios de los mismos.
2. Recibir, revisar e ingresar al sistema las mercancías que han sido devueltas por los clientes, tanto no recibidas como por averías.
3. Adoptar mecanismos eficientes para la conservación de los inventarios para evitar el deterioro o la pérdida de los mismos.
4. Controlar la elaboración de los documentos que sirven de base para la incorporación contable de las compras para organizar el archivo financiero de la institución.
5. Velar por la entrega oportuna y adecuada de las mercancías que estén facturadas a los clientes con el fin de evitar contratiempos en el desarrollo de las labores cotidianas.
6. Verificar que los cargues estén de acuerdo con las facturas y con el consolidado con el fin de llevar control sobre salidas de mercancías de la bodega.
7. Incluye recoger y entregar las mercancías o bienes adquiridos, verificando el cumplimiento de las características de especificación en la requisición o la orden de compra.
8. Controlar que las mercancías que ingresen a la bodega cumplan especificaciones de calidad y cantidad en la orden de compra.
9. Elaborar en el primer mes de cada año el inventario de mercancías, en el que se contrasta lo físico contra lo documental y realizar los ajustes correspondientes.
10. Coordinar con los entregadores el cargue correspondiente a cada despacho.
11. Realizar seguimiento y acompañamiento al ayudante de bodega, reportando cualquier irregularidad a la gerencia.
12. Las entradas de almacén son organizadas y clasificadas de acuerdo a su tamaño, peso y cantidad.

	<p>13. Realizar en forma periódica la verificación de los inventarios individuales, reportando a la gerencia las inconsistencias entre lo físico y lo documental, dejando registro de artículos agotados y dañados.</p> <p>14. Los documentos de entrada y salida de mercancías son clasificados y archivados diariamente.</p> <p>15. Realizar informe mensual de las entradas, salidas y stop, con su respectiva valorización, y entregarlo a la gerencia administrativa y financiera.</p> <p>16. Controlar el ingreso y la salida del personal de bodega, repuestos, equipos, entre otros, que se efectúen por medio de la puerta de la empresa.</p> <p>17. Controlar el préstamo, reposición y revisión de estado de la herramienta de mantenimiento.</p> <p>18. Archivar los diferentes documentos e información que se tramitan en la dependencia.</p> <p>19. Controlar el inventario, la reposición y el estado de la herramienta de las rutas.</p> <p>20. Controlar y almacenar adecuadamente los equipos propiedad del cliente manteniendo al día el inventario.</p> <p>21. Suministrar la información de archivo a las diferentes áreas o personas debidamente autorizadas, llevando el control cuando estos documentos salgan del archivo, mediante el formato de entrega.</p> <p>22. Mantener actualizado el control de estos formatos a fin de garantizar un adecuado flujo de documentos.</p> <p>23. Guardar en los sitios asignados las carpetas y demás documentos utilizados durante el día.</p> <p>24. Colaborar en labores de digitación cuando sea requerido en las actividades del archivo.</p> <p>25. Conservar los archivos según los procedimientos.</p>
Auxiliar de Bodega	<p>Participar en la recepción, almacenamiento y entrega de mercancías para las diferentes dependencias de la organización o para los clientes externos de la empresa, clasificando y ordenando los productos en la bodega según los métodos y procedimientos establecidos en la organización; además, de la mano del jefe de bodega realizar</p>

	<p>consolidados con las mercancías ingresadas y sacadas de la bodega, basándose en los datos establecidos en los inventarios.</p>
	<ol style="list-style-type: none">1. Preparar los pedidos de mercancías y ubicarlos de acuerdo a los puntos de entrega.2. Colaborar con el Jefe de Bodega en la custodia y adecuada distribución de las mercancías solicitadas por los clientes.3. Participar en la realización de los inventarios físicos en la bodega y realizar su comparación con los consolidados anteriores.4. Realizar las entregas de pedidos a los diferentes clientes5. Recibir y verificar las devoluciones de mercancías y reintegrar estos productos a la bodega adecuadamente según sea el caso.6. Entregar a los clientes las mercancías debidamente revisadas y embaladas; además, recoger la firma de comprobante de recibido una vez entregado el pedido.7. Ingreso de elementos a la bodega producto de compras generales.8. Elaboración del comprobante de ingreso de mercancía a la bodega.9. Elaboración de comprobantes de salida de mercancías.10. Cumplir con las demás funciones que le asigne el Jefe de Bodega y que estén de acuerdo con la naturaleza de su cargo.