

**PROPUESTA DE PLAN DE NEGOCIO PARA EXPORTAR CAFÉS ESPECIALES A LA
REPÚBLICA DE COREA DEL SUR**

Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al título de
magíster en Administración (MBA)

JUAN FERNANDO VÁSQUEZ ESCOBAR¹

Asesor temático: Gustavo Alberto Alemán García, E. Ni.

Asesora metodológica: Beatriz Uribe de Correa, M. Sc.

UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN (MBA)
MEDELLÍN

2015

¹ Jvasqu33@eafit.edu.co

TABLA DE CONTENIDO

1.	Antecedentes del café colombiano	11
2.	Modelo de negocio.....	14
3.	Posición estratégica del plan de negocio para la exportación de cafés especiales.....	16
3.1	Misión	16
3.2	Visión.....	16
3.3	Mega	16
3.4	Valores	16
3.4.1	Esfuerzo	16
3.4.2	Honestidad	17
3.4.3	Respeto.....	17
3.4.4	Responsabilidad	17
3.4.5	Sensibilidad.....	17
3.4.6	Servicio	18
3.5	Propuesta de valor.....	18
3.6	Atributos	18
3.6.1	Del producto.....	18
3.6.2	Del servicio	18
3.6.3	Del personal asociado	19
3.7	Grupos de interés que impactan el negocio	19
3.7.1	Inversionistas del proyecto	19
3.7.2	Proveedores del café en grano	20
3.7.3	Proveedores del proceso de producción.....	20
3.7.4	Proveedores del proceso logístico de exportación	21
3.7.5	Clientes	21
3.7.6	Estados colombiano y surcoreano.....	21
3.7.7	Entes propiciadores.....	22
3.8	Procesos de valor	24
3.8.1	Entrega de valor	24

3.8.2	Construcción de valor	25
3.8.3	Captura de valor	26
4.	Mezcla de mercadeo.....	26
4.1	Plaza.....	27
4.1.1	Análisis de mercado de Corea del Sur	27
4.1.2	Diagnóstico del sector.....	28
4.1.3	Clasificación económica global de Corea del Sur	28
4.1.4	Tendencias económicas, sociales y culturales del sector.....	29
4.1.5	Clientes y segmentos del mercado en Corea del Sur	31
4.1.6	Canales de venta al consumidor final en Corea del Sur.....	32
4.1.7	Tamaño de mercado de Corea del Sur	33
4.1.8	Participación estimada de la propuesta del plan de negocios en Corea del Sur	34
4.1.9	Análisis de la competencia en Corea del Sur.....	35
4.2	Producto, café especial de Colombia	36
4.3	Promoción	38
4.3.1	Comunicación integrada de mercadeo (CIM) para el plan de negocio.....	39
4.3.2	Listado de clientes potenciales, importadores de café para Corea del Sur en 2014 ...	43
4.3.3	Recomendaciones para negociar con los surcoreanos	45
4.4	Precio	46
4.4.1	Política de precio.....	46
4.4.2	Definición de precio.....	46
5.	Plan de operaciones	48
5.1	Especificaciones técnicas del producto.....	48
5.2	Cadena de valor y diagrama de procesos	49
5.3	Abastecimiento y proveedores	49
5.4	Riesgos operacionales.....	56
6.	Plan financiero	60
6.1	Parámetros y factores para la estimación de costos	60
6.2	Cronograma en condiciones regulares para la exportación	61
6.3	Estructura de costos	62
6.4	Proyección financiera del plan de negocios.....	62
7.	Plan administrativo.....	65

7.1	Organigrama funcional	65
7.2	Descripción de cargos	65
8.	Plan legal.....	66
8.1	Actividad económica	66
8.2	Requisitos legales para la conformación de empresa	66
8.2.1	Definición de personería jurídica.....	66
8.2.2	Registros de la formalización empresarial.....	68
8.2.3	Incentivos fiscales para promocionar la formalización empresarial y la generación de empleo70	
8.3	Requisitos legales para la exportación.....	71
8.3.1	Registros y certificaciones que debe acreditar un exportador	71
8.3.2	Requisitos de negociación con el cliente del exterior.....	71
8.3.3	Requisitos ordenados por el Comité Nacional de Cafeteros.....	73
9.	Conclusiones del trabajo	74

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Modelo de negocio para exportación de cafés especiales a Corea del Sur	15
Tabla 2. Impactos de los grupos de interés	22
Tabla 3. Distribución por edades de población coreana	30
Tabla 4. Segmentos del mercado	31
Tabla 5. Plaza de distribución del café en Corea del Sur, participación porcentual.....	33
Tabla 6. Ventas anuales en volumen (toneladas).....	34
Tabla 7. Ventas anuales en dinero (en millones de USD)	34
Tabla 8. Ventas estimadas plan de negocios (2015 a 2020)	35
Tabla 9. Competidores de café tostado y molido en Corea del Sur.....	35
Tabla 10. Especialidades de café	38
Tabla 11. Importadores de café de Corea del Sur en 2014	43
Tabla 12. Precio promedio de la libra de café y volumen de ventas en 2013.....	46
Tabla 13. Niveles de tosti3n para determinar sabor.....	53
Tabla 14. Proveedores de servicios de tosti3n y torrefacci3n en Colombia	54

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Diagrama de proceso	24
Figura 2. Infografía sobre especificaciones técnicas del café especial colombiano	48
Figura 3. Cadena de valor y procesos misionales de la cadena de valor para el plan de negocio .	49
Figura 4. Sello de calidad 100% colombiano	52
Figura 5. Estructura organizacional	65
Figura 6. Funciones y responsabilidades	65

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1. Parámetros y factores para la estimación de costos	85
Anexo 2. Cronograma en condiciones regulares para la exportación	88
Anexo 3. Estructura de costos del plan de negocios.....	89
Anexo 4. Proyección financiera del plan de negocio	91

GLOSARIO

B/L: *bill of lading*. Conocimiento de embarque.

DDP: *delivered duty paid* (entregado, derechos pagados, lugar de destino convenido). El exportador paga todos los gastos hasta dejar la mercancía en el punto convenido en el país de destino.

DDU: *delivery duty unpaid* (entrega en destino, derechos no pagados). El exportador no realiza ni paga trámites de aduana, ni descargues del medio de transporte.

DES: *delivered ex ship* (entregada sobre buque). El exportador es responsable de la entrega puesta en buque.

EXW: *ex works*. Entrega en fábrica o planta de origen de la mercancía.

BAF: *bunker adjustment factor*. Recargo por combustible.

FOB/CIF: *free on board / cost, insurance and freight*. Libre a bordo del buque.

ICOTERMS: *international commercial terms*. Términos comerciales nacionales e internacionales definidos por la Cámara de Comercio Internacional para establecer un estándar internacional en los negocios de comercio exterior que se usan en todo el mundo.

KRW: símbolo que antecede los números para referirse al valor en moneda de Corea del Sur.

THC: *terminal handling charges*. Costos de manejo terminales.

TORREFACCIÓN: es el proceso mediante el cual se someten los granos de café verde a temperaturas elevadas para generar cambios en condiciones físicas y químicas con el fin de definir las condiciones de aroma y sabor.

USD: símbolo que antecede los números para referirse al valor en moneda del dólar americano.

WON: es la palabra con la que se determina la moneda de Corea del Sur.

PROPUESTA DE PLAN DE NEGOCIO PARA EXPORTAR CAFÉS ESPECIALES A LA REPÚBLICA DE COREA DEL SUR

Resumen

El presente trabajo de grado está fundamentado en el marco teórico y conceptual del café como producto de base del desarrollo socioeconómico y cultural colombiano; como entregable se propone un plan de negocio para exportar cafés especiales a Corea del Sur, por ser este un mercado que ofrece oportunidades derivadas del acuerdo bilateral de libre comercio en curso y las condiciones socioeconómicas de dicha región, además de los cambios en hábitos de consumo de sus habitantes, entre los cuales se destaca el uso de café como una bebida que ofrece variedad en sabor y se disfruta en torno a diversas actividades cotidianas de forma individual o en buena compañía. El concepto de cafés especiales ha tomado una relevante importancia en el país, luego de identificar que Colombia ofrece un café suave de una calidad reconocida por el consumidor internacional; dichas características han servido como incentivo para la campaña de internacionalización del producto liderada por la Federación Nacional de Cafeteros.

En el mercado hay consumidores de café dispuestos a pagar un precio superior por una propuesta de valor diferenciada según un contenido de calidad, un sabor superior y un servicio. Por lo tanto, este plan de negocio, que está fundamentado en un insumo básico del agro colombiano, propone la selección de granos cultivados con buenas prácticas, para que, sumados a buenos procesos de tostión, torrefacción, empaque y logística funcional, se disponga de un producto de categoría: los cafés especiales.

Palabras clave

Plan de negocio, cafés especiales, acuerdo bilateral de libre comercio entre Colombia y República de Corea del Sur

Abstract

The present document is based on the theoretical and conceptual framework of coffee as a base product of the Colombian social, economical and cultural development; as deliverable the propose a business plan to export special coffees to South Korea, considering that this is a market that offers opportunities due to the bilateral free trade agreement in progress and the social-economic conditions of the previously mentioned region; that, in addition to the changes in consumer habits of its population, makes coffee stand out as a drink that offers variety in taste and is enjoyed around various daily activities individually or in a good company. The concept of special coffees has taken major importance in our country, after being recognized by the international consumer, that we offer a mild coffee with an outstanding quality. These features have served as an incentive for product internationalization campaign led by the National Federation of Coffee Growers.

In the market there are coffee consumers willing to pay a higher price for a differentiated value of content quality and superior taste. So this business plan, which is based on a basic input of Colombian agriculture, proposes the selection of grains grown with good practices that, together with a good roasting process, packaging and functional logistics, turn into an available product to be categorized into special coffees.

Key words

Business plan, special coffee, free trade agreement between Colombia and South Korea.

Introducción

El café en Colombia representa historia, desarrollo de la sociedad, política, economía, entorno nacional e internacional, el presente y el futuro. No solo por la vocación cafetera recibida la época de la Colonia, que se mantuvo en el tiempo, sino porque se cuenta con las condiciones, materiales e intelectuales para proyectar un futuro promisorio de la profesionalización de la actividad cafetera y un sistema de producción con los mecanismos tecnológicos, industriales y de mercadeo que generan los márgenes atractivos para recibir de él la oportunidad de progreso que tanto anhela el país, como una opción sostenible para facilitar la restauración de su tejido social.

Para lograrlo se hace necesario constatar la importancia que tiene el comercio internacional en los diferentes países; es fundamental su funcionamiento y ahora con mayor intensidad, con la apertura de los mercados internacionales, que es una de las prácticas recurrentes entre los diferentes países, algo que no se hubiera presentado hace unas décadas, cuando se consideraba que la actitud proteccionista era lo mejor para algunas economías.

Al iniciar el año 2015, Colombia se cuenta con trece acuerdos de libre comercio vigentes, la mayoría de ellos con países americanos. Se nota la gran ausencia de tratados con países asiáticos, africanos y oceánicos, que empieza a disminuir a partir del 2013, año en el que se inició la suscripción el tratado de libre comercio (TLC) con la República de Corea del Sur, que representa un gran potencial para los productos colombianos, en lo primordial los agropecuarios. El TLC con Corea permitirá a los colombianos acceder a un mercado de casi 49 millones de consumidores, con un producto interno bruto (PIB) per cápita de USD23.679 (BID, 2013), el cual generará mayor competitividad en el sector agropecuario en Colombia y

la oportunidad de mejorar la producción y adaptarla a los estándares y regulaciones internacionales.

El plan de negocio desarrollado en este trabajo sirve para conocer la viabilidad de la exportación hacia la República de Corea del Sur, de manera específica, de los cafés especiales, y presenta un programa de actividades con el objetivo de proporcionar un desarrollo de emprendimiento empresarial orientado a la comercialización de un producto líder de la economía colombiana, mediante estrategias de promoción, para diferenciarlo desde su origen mediante la selección de proveedores agrícolas y de industria de tostión, torrefacción y logística de exportación con capacidad de cumplir las expectativas planteadas al consumidor final.

El trabajo incluye los antecedentes del café en Colombia y una descripción de modelo de negocio para comercializarlo en el mercado internacional; se determinan la posición estratégica del proyecto comercial, la descripción de la propuesta de valor y los procesos mediante los cuales se puede lograr un desarrollo empresarial para poner en marcha el plan de negocio, para el que se destacan la mezcla de mercadeo, los planes de operaciones, financieros, de administración y de cumplimiento legal.

1. Antecedentes del café colombiano

La producción y exportación del café durante el siglo XX marcó el rumbo de Colombia en los aspectos económicos y culturales, tales como el desarrollo vial, el transporte, la infraestructura en general, la generación de empleo y el sistema proteccionista de su industria. En torno al café se establecieron organizaciones que promovieron a líderes políticos y la integración entre los sectores público y privado, prueba de lo cual es la institucionalidad que representó y aún sigue viva en la Federación Nacional de Cafeteros.

Hasta 1970, el café representó un ingreso rentable para los campesinos en Colombia; desde 1975 la situación de los precios internacionales cambió por completo el panorama y, de otro lado, se inició un proceso de cambio de vocación agroindustrial en el país, el cual fue marcado también por el fenómeno de cultivo de coca.

Colombia mantuvo en el mercado internacional un puesto preferencial en la calidad y los volúmenes de exportación de café hasta la década de los sesenta y los setenta; con posterioridad fue perdiendo su posicionamiento, debido a la competencia resultante de nuevos países como Vietnam y la capacidad productora a gran escala de Brasil; frente a estos dos fenómenos, los pocos repuntes en los que los precios internacionales compensaban los costos del productor nacional dependían de la escasez mundial del grano, como consecuencia de los fenómenos climáticos desfavorables para los competidores.

Para el siglo XXI se presenta un nuevo fenómeno en el comercio de café; apalancados en la tradicional calidad del grano colombiano, se establecen nuevos modelos de negocios a partir de esa ventaja competitiva, se amplían los conceptos de cafés especiales y las alternativas comerciales en torno al producto; fundamentada en el modelo que desde 1970 propuso la marca Oma, la Federación Nacional de Cafeteros decidió relanzar la marca Juan Valdez en el año 2002, con su primera tienda temática en el terminal aéreo El Dorado en Bogotá, para y luego expandirse en el mundo, tanto en Estados Unidos como en varios países latinoamericanos; en 2006 abrió su primera tienda en Europa, en la capital española; para enero de 2015 tiene presencia en 13 países, incluido Colombia, con 300 tiendas en el mundo; las últimas aperturas tuvieron lugar en Chile, Egipto y otras ciudades continente africano, y en Asia se incluyen dos tiendas en Seúl, Corea del Sur.

Juan Valdez, marca diseñada por una firma estadounidense de publicidad, no representa un peón desposeído, sino a un pragmático empresario agroexportador, con un mercado de sesgo pequeño burgués, con el cual se promocionan, como ventaja comparativa, la calidad y la suavidad del café colombiano (Juan Valdez, 2014).

Como lo definió Palacios Roza (2009), hasta 1960 se producía en Colombia la especie de café arábigo común identificada por su suavidad; a partir de allí se dio comienzo a la exploración de otras variedades arábicas, como el borbón, el maragogipe y luego el caturra; esto quiere decir que, de la variedad de los cafés suaves en el mundo, Colombia ha producido el 70% del consumo mundial, que lo hace distintivo en los mercados desde finales del siglo XIX, hasta llegar a tener la etiqueta de “suaves colombianos”, cuyo precio tiene una prima sobre otros suaves y sobre los cafés de los tipos robusta y libérica. Son las ventajas que en la actualidad se ponen como beneficio de la explotación de este negocio en el contexto internacional, acompañadas de modelos de negocio determinados según conceptos que invitan a disfrutar de una taza de café en tiendas, espacios y marcas que pautan la diferencia.

Desarrollada la tarea por parte de la FNC (Federación Nacional de Cafeteros) sobre un nuevo modelo de mercadeo, se despertó en Colombia un interés entre el sector campesino por la producción de cafés distintivos; antecedentes que lo confirman son los reportajes de prensa sobre productores, regiones e investigación y desarrollo; titulares como: “El pueblo que cultiva el mejor café del país” (2005), “Café especial busca consumidores” (2006), “ En Gaitana tienen los dos secretos para el mejor café” (2006); “El café se reinventa” (2006); “Isaías vendió su café a precio de oro por internet” (2007); “Café especial, atajo hacia la bonanza” (Domínguez, 2008); “La Sierra Nevada se cubre de café” (2012), y otros tantos de la lista que muestran el nuevo contexto

sobre la temática cafetera colombiana y la orientación hacia la cual se deben desarrollar los proyectos de negocio para este producto: la apertura a mercados externos menos explorados.










2. Modelo de negocio

“Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor” (Osterwalder y Pigneur), 2011, p.3.

En la siguiente propuesta del plan de negocios se presentan el marco conceptual y el criterio gerencial para el análisis, la definición, la implementación, el control de decisiones y las acciones que faciliten la estructuración de un modelo útil para establecer negocios de cafés especiales entre el mercado colombiano y el de Corea del Sur; este plan se soporta en una propuesta de valor diferencial y se apalanca en las oportunidades que ofrece dicha comunidad de consumidores, más las características y ventajas comparativas del producto distintivo de Colombia, que goza de un reconocimiento internacional.

Es importante destacar los factores críticos de éxito de cada modelo de negocio, porque tales son las variables sobre las cuales los emprendedores realizan sus inversiones; entre ellas se destacan los atributos del producto y las actividades internas y externas que se desarrollan en torno al producto; algunas de ellas no las ven los consumidores y otras sí, pero el objetivo final es lograr que los mismos las perciba todas en el momento de recibir la propuesta de valor.

Tabla 1. Modelo de negocio para exportación de cafés especiales a Corea del Sur

Tablero del modelo de negocios	Diseñado para la propuesta de plan de negocios para la exportación de cafés especiales colombianos hacia el mercado internacional, en particular a Corea del Sur		Diseñado por Juan Fernando Vásquez Escobar	Fecha: octubre de 2014
<i>Aliados o socios clave</i> 	<i>Actividades clave</i> 	<i>Propuesta de valor</i> 	<i>Relación con los consumidores</i> 	<i>Segmento de clientes</i> 
<ul style="list-style-type: none"> -Las fincas productoras de cafés especiales -Los productores en los procesos de tostión, torrefacción y empaque -Los operadores logísticos y sociedades de comercialización internacional -Los clientes, importadores de café en el país de destino -Procolombia 	<ul style="list-style-type: none"> - El control de calidad sobre el producto seleccionado - La coordinación sobre las actividades logísticas en el proceso misional - El establecimiento de relaciones comerciales de largo plazo 	Ofrecer cumplimiento en la entrega oportuna y la disponibilidad del café, calidad del producto ofertado, para garantizar su procedencia y u diferenciación, así como una relación de rentabilidad bidireccional que permita un negocio sostenible en el tiempo	<ul style="list-style-type: none"> - Vínculo de confianza - Soporte técnico en el producto - Seriedad en la oferta - Cumplimiento en el programa de exportación para garantizar los tiempos de entrega - Trato profesional en el manejo de todas las etapas del proceso 	Importadores extranjeros, comercializadores y distribuidores de productos alimenticios preparados, para el abastecimiento del mercado de cafés en su destino internacional
<i>Recursos clave</i>  <ul style="list-style-type: none"> - Café de características especiales - Técnicos para el control de calidad 	<i>Canales</i>  <ul style="list-style-type: none"> -Negociación directa con clientes -Telecomunicaciones -Operadores logísticos de transporte, almacenamiento y servicio portuarios 			
<i>Estructura de costos</i>  <ul style="list-style-type: none"> - Compra del grano - Transformación de grano a molido y empaque del café - Operación logística interna y de exportación - Plan de mercadeo y gestión comercial - Gestión administrativa y de calidad - Gastos de ventas - Costos de inventarios - Diferencia cambiaria 		<i>Flujo de ingresos</i>  <ul style="list-style-type: none"> - Proveduría a los importadores extranjeros comercializadores y distribuidores de productos alimenticios preparados, mediante el establecimiento de contratos de suministro - Ventas de oportunidad 		

Fuente: elaboración propia con base en Osterwalder y Pigneur (2011)

3. Posición estratégica del plan de negocio para la exportación de cafés especiales

En el desarrollo de este capítulo se presenta la posición estratégica gerencial como fundamentación del modelo de negocio propuesto y se detallan las definiciones de los elementos que lo integran, tales como misión, visión, mega, valores, propuesta de valor, grupos de interés y proceso de valor, según elaboración del autor con base en Delgado Restrepo (2014).

3.1 Misión

Comercializar los cafés especiales producidos en Colombia para ser entregados a los consumidores internacionales, mediante la integración logística de proveedores de grano, proceso de tuestión, torrefacción, empaque y transporte local e internacional, para garantizar la disponibilidad de producto en el mercado y la rentabilidad para los socios en el largo plazo.

3.2 Visión

Ser reconocido en los mercados internacionales como un proveedor confiable en el suministro de los cafés especiales.

3.3 Mega

Alcanzar, en la cadena de comercialización de cafés especiales entre Colombia y Corea del Sur, una participación de mercado del 25% del volumen, mediante el ofrecimiento de nuevas alternativas de calidad en el producto y de servicio en la entrega.

3.4 Valores

3.4.1 Esfuerzo

El compromiso será siempre superar los obstáculos y riesgos operativos para generar la garantía de producto y servicio prometidos, sin alterar las condiciones comerciales ni la sostenibilidad del negocio.

3.4.2 Honestidad

Ajustarse y exigir el cumplimiento de la normatividad que regula todas las operaciones en la cadena de valor y comprometer a los participantes en conductas apropiadas en el manejo de los procesos, con el fin de proyectar un negocio orientado por la ética y la moral socialmente aceptadas.

3.4.3 Respeto

Aceptar que los grupos de interés en interacción directa o indirecta en el negocio son dignos de atención, inclusión y aceptación de sus posiciones, aun cuando se presenten diferencias de criterios. Convocar a una cultura de respeto hacia la conservación ambiental por parte de todos los integrantes de la cadena de valor, incentivando el buen uso de los recursos naturales y la disposición adecuada de los residuos generados en las diferentes etapas productivas.

3.4.4 Responsabilidad

Responder con habilidad a los compromisos ofrecidos en cuanto a la calidad del producto y su procedencia, así como también con los inherentes al servicio que hacen parte importante de la diferenciación comercial, actuando en concordancia con la sostenibilidad del negocio mediante la ejecución del desarrollo en las dimensiones económica, social y ambiental.

3.4.5 Sensibilidad

El concepto de justicia social será la bandera de identidad de la organización, incluyéndolo como elemento de condición vital en el proceso de evaluación y selección de proveedores, para lo cual se han de descalificar las prácticas del trabajo infantil, el acoso laboral, las condiciones laborales esclavistas y los excesos de autoridad.

3.4.6 Servicio

La vocación de servicio será la identidad que diferenciará a la compañía en el mercado; todas las actividades estarán encaminadas a cumplir las expectativas de los clientes, lo que se logrará a través de la generación cultural en el personal vinculado de una franca actitud de colaboración hacia los demás.

3.5 Propuesta de valor

Ofrecer cumplimiento en la entrega oportuna y la disponibilidad del café y la calidad del producto ofertado, garantizando su procedencia y diferenciación y una relación de rentabilidad bidireccional, que permita un negocio sostenible en el tiempo.

3.6 Atributos

3.6.1 Del producto

Cafés especiales son aquellos que el consumidor puede diferenciar por diversas condiciones de calidad y atributos como origen, preparación, condiciones de tuestión, contenido de cafeína, y particularidad en las buenas prácticas de cultivo, que afectan el valor del producto diferenciándolo y, por tal motivo, el productor puede percibir un precio diferencial, el mismo que está dispuesto a pagar el demandante.

Se definen los grupos de cafés especiales en términos de su origen, por las características de sabor, que le proporciona las cualidades del lugar en el que se cultiva, lo mismo que de marca, porque sus procesos están certificados con estándares de calidad y desarrollo sostenible durante todas las etapas del proceso.

3.6.2 Del servicio

Ser el aliado estratégico de los clientes en Colombia para ser garantes del conjunto de actividades logísticas y condiciones pactadas de comercialización, que les permiten a los

mismos obtener satisfacción plena en la disponibilidad del producto, entregado completo y a tiempo a través de la cadena de logística en el país de destino.

3.6.3 Del personal asociado

Las personas que intervienen en forma directa en el proceso funcional del plan de negocio deben garantizar que el producto ofrecido llegue a su destino final luego de haber representado una oportunidad de desarrollo económico, cultural y de mejoramiento social para una comunidad dedicada a la actividad agrícola, mediante la cual se logra ofrecer un valor agregado al producto básico.

3.7 Grupos de interés que impactan el negocio

Para realizar el plan de negocio se hace necesario identificar los grupos de interés en torno a él y en función de la propuesta de valor se debe proyectar el nivel de impacto que recibirán todos en la repartición de beneficios generados por el negocio, a partir del principio mediante el cual se afirma que una empresa crea valor cuando aporta más valor a la sociedad que el que toma de ella, lo que la posiciona en el tiempo como una organización responsable.

3.7.1 Inversionistas del proyecto

Incluye el grupo de personas con las habilidades para la generación de ideas productivas que, orientadas por el modelo definido en este plan de negocios y una adecuada capacitación sobre el tema, decidan adquirir recursos técnicos, administrativos, de mercadeo y financieros que les permitan llevar a cabo un negocio de exportación de cafés especiales con destino a Corea del Sur, de conformidad con una propuesta de valor diferencial, en aprovechamiento de las ventajas comparativas del producto colombiano, para lograr el desarrollo de las competitivas de dicho alimento no vital.

3.7.2 Proveedores del café en grano

Corresponde a los caficultores que en la cadena de valor realizan las actividades de cultivo, recolección, despulpado, tratamiento, secado y cribado (selección de granos para mejora de la calidad del producto final); este grupo de interés representa un eslabón de alta importancia en la propuesta de valor, porque a través de él se posibilita desarrollar los atributos físicos del producto para ofrecer una calidad diferencial como variable crítica percibida por el consumidor; además, este grupo de interés es el más susceptible de recibir alto impacto en la distribución de los beneficios de creación de valor, por tratarse de personas de actividad económica del sector agrícola que, por las condiciones de ubicación geográfica y difícil acceso a los recursos de educación y económicos, son más vulnerables a condiciones de mala remuneración, abuso laboral, trabajo infantil, condiciones de inseguridad en sus labores de industria y de baja salubridad y escasos elementos de protección personal; en general, las condiciones que garanticen un trabajo digno, seguro y compensado con equidad.

Sobre este grupo de personas se debe orientar con prioridad el trabajo en responsabilidad social empresarial y la creación de valor compartido, para garantizarle al consumidor que el pago por su taza de café patrocina las buenas prácticas empresariales que proyectan el desarrollo integral de una comunidad campesina colombiana.

3.7.3 Proveedores del proceso de producción

En este grupo de interés se encuentran aquellos empresarios del sector de las pymes, formalizados, organizados y que prestan los servicios de trillado, clasificado, tostión, torrefacción, molienda, solubilización o liofilización y empaque; impactan en menor grado la calidad del producto, pero esta actividad es de vital importancia en el desarrollo de imagen para el proceso de comunicación en la etapa de mercadeo.

3.7.4 Proveedores del proceso logístico de exportación

En esta línea se encuentran los operadores logísticos integrales que ofrecen los servicios de maquila en los procesos de empaques finales, armado de ofertas, etiquetados especiales, almacenamiento de producto, transporte interno y hacia puertos, servicios de intermediación aduanera y contratación de transportes marítimos, con servicios portuarios y de trámites fitosanitarios, arancelarios y demás en puertos de origen y de destino.

3.7.5 Clientes

Importadores extranjeros, comercializadores y distribuidores de productos alimenticios preparados para el abastecimiento del mercado de cafés en su destino internacional, con los cuales se desarrolla una relación contractual por medio de la cual se establecen las condiciones de compra y venta de los productos; también se desarrollan con ellos alianzas estratégicas o sociedades comerciales, que se deben explorar para facilitar la mejor disponibilidad del producto a los consumidores finales con el fin de alcanzar altos niveles de penetración del mercado y la generación de una cultura de consumo y valoración de la diferenciación del producto por sus atributos físicos y sus procesos de creación de valor compartido en la comunidad que lo desarrolla.

3.7.6 Estados colombiano y surcoreano

Son los garantes de la actividad comercial entre los sectores privados de cada nación, que facilitan el acceso de productos en variedad y calidad que son utilizados por los consumidores en pro de mejorar la calidad de vida mediante el disfrute de bienes y servicios en un contexto de oportunidades mercantiles globales, que, a su vez, motivan el desarrollo socioeconómico de sus habitantes.

Se encargan de trazar la normatividad que genera garantías de calidad y equilibrios comerciales a través de la imposición de tributos, controles y normatividades que propician igualdad de condiciones entre oferentes de diversos orígenes.

3.7.7 Entes propiciadores

Para el sector son los más destacados Procolombia y la Federación Nacional de Cafeteros, organismos que brindan asesoría, orientación técnica, comercial y de mercado para facilitar el desarrollo de empresarios que generen en el producto café de Colombia propuestas con valor agregado para el posicionamiento del producto en los mercados nacional e internacional.

Tabla 2. Impactos de los grupos de interés

Grupos de interés	Contribución	Recompensa	Represalia
Inversionistas del proyecto	Implementación Proyecto y recursos financieros.	Los excedentes que genere el negocio en etapa productiva	No invertir, no utilizar el modelo o cambiarlo desvirtuando sus cualidades
Proveedores (grano y producción)	El producto, el proceso de producción, la calidad de producto	Ingresos por la compra de producto y servicios, participación en un negocio de exportación y los beneficios derivados de este como créditos de Bancoldex e imagen internacional	Desabastecimiento o desatención de servicios por decisión propia o motivada
Procolombia	Asesoría y acompañamiento en el proceso comercial exportador	Nuevos asociados de negocios y prueba de éxito de nuevos negocios en función del desarrollo de nuevos exportadores nacionales, en nuevas e innovadoras líneas de negocios	Negar el acceso a la entidad y a los servicios de capacitación, acompañamiento y, en general, a la no atención en el proceso exportador
Federación Nacional de Cafeteros	Representatividad y fortalecimiento del sector	Nuevos afiliados y crecimiento de imagen internacional para la marca Café de Colombia	No aceptar o rechazar la afiliación, desconocer el carácter del modelo de negocio como parte del gremio cafetero, generar un riesgo reputacional

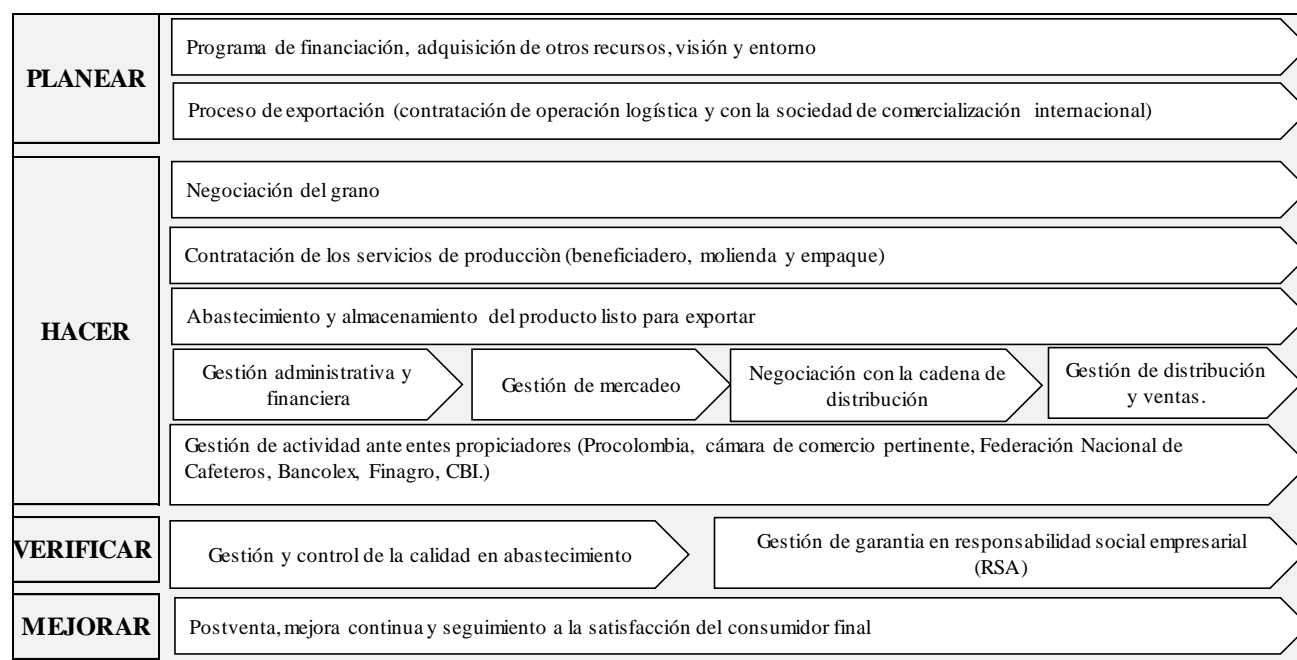
Grupos de interés	Contribución	Recompensa	Represalia
Clientes	El pago y la comercialización del producto en país de destino hasta llegar al consumidor final	Los ingresos y el margen generados en el proceso de comercialización final del producto, la inclusión de un producto diferencial en su portafolio que genera buena imagen	Rechazar el modelo de negocio o cambiarlo, al punto de desvirtuarlo o exceder los precios causa de pérdida de mercado
Proveedores del proceso logístico de exportación	Procesos de logística de despacho, transporte y entrega en destino; incluye nacionalización en Corea de Sur	Los ingresos por su participación en el proceso de exportación incrementan su volumen de operaciones, lo que permite lograr mayor masa crítica que les favorece en la distribución de sus costos fijos	Incumplimiento en los procedimientos, en función de la garantía de disponibilidad del producto en el destino
El Estado	Normatividad, beneficios tributarios, licencias y permisos, estabilidad macroeconómica	Cumplimiento de la normatividad, pago de impuestos, desarrollo social y económico.	Multas, negación de licencias, permisos y registros, cierre de la empresa, aplicación de penas
Comunidad colombiana	Reconocimiento y buena imagen	Inclusión en el programa de sostenibilidad del proyecto, generación de empleos y desarrollo social y económico	Deslegitimar el proyecto, interponer demandas por el impacto negativo que genera su actividad y afectar la imagen del modelo de negocio
Consumidor final	Reconocimiento del producto y posicionamiento de marca	Propuesta de valor	No consumir el producto y buscar la propuesta de valor en los sustitutos, demandar el cumplimiento de calidad y garantía, deteriorar la imagen reputacional del producto

Fuente: elaboración propia con base en Delgado Restrepo (2014)

3.8 Procesos de valor

Los procesos de valor son las actividades que se desarrollan mediante el ciclo PHVM (planear, hacer, verificar y mejorar), que constituyen los procesos misionales, estratégicos y de apoyo, entre las cuales se destacan la implementación de un sistema de gestión de control de calidad, que garantice la entrega de un producto diferenciado, elaborado de acuerdo con estándares de responsabilidad social empresarial, así como también el contenido de la propuesta de valor en cuanto a la gestión para mantener la disponibilidad del producto en el mercado de destino.

Figura 1. Diagrama de proceso



Fuente: elaboración propia con base en Delgado Restrepo (2014)

3.8.1 Entrega de valor

Para poder entregar el valor se definieron varios canales como: portal o *web site*, suscripción de cuentas en las redes sociales, mercadeo directo e interactivo, negociación directa personalizada con clientes y distribuidores y convenios con proveedores de producto y servicios,

en los que se comunica el contenido integral de la posición estratégica (misión, valores, propuesta de valor y atributos de diferenciación del negocio), con el fin de lograr el posicionamiento de la imagen por medio de la cual habrá diferenciación el mercado.

3.8.2 Construcción de valor

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

- La calidad intrínseca y el reconocimiento de los cafés especiales colombianos en Corea del Sur y otros países, la habilidad alcanzada en el país para producir cafés especiales, la trayectoria histórica del país en el negocio y el conocimiento de la gestión de negociación y operación logística.
- Los recursos clave, como las fincas productoras de cafés especiales, los productores en los procesos de beneficio, los recursos financieros y el tratado de libre comercio con Corea del Sur.
- Los socios clave para el proceso exportador, como: Procolombia, la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, los canales de distribución, los operadores logísticos, los clientes y las sociedades de comercialización internacional.
- 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 tratado libre comercio con Corea del Sur y el patrocinio e incentivo de los entes propiciadores a la innovación e internacionalización, como también el proceso de mercadeo y distribución eficiente.

3.8.3 Captura de valor

Para poder capturar el valor se aconseja identificar el flujo de ingresos, que proviene de las ventas a los clientes, así como también mediante la asesoría hacia ellos y sus canales de distribución, fundamentados en la eficiencia logística.

Otro punto fundamental para capturar valor es diseñar una estructura de costos, en la que se identifiquen los procesos de adquisición del producto (café especiales), el costo del proceso de torrefacción, el control de calidad, los costos logísticos de exportación y el costo del plan de mercadeo para identificar las oportunidades de optimización en los mismos y en sus desembolsos y minimizar los tiempos para generar así un retorno eficiente y rentable de los recursos invertidos en el negocio.

4. Mezcla de mercadeo

La mezcla de mercadeo se define como la combinación de las cuatro actividades fundamentales del mercadeo, denominada las cuatros pes de la mezcla de mercadeo y se refieren a las variables siguientes: plaza, que define el mercado objetivo por medio de la identificación de las características del sector, las condiciones socioeconómicas y culturales de su población, el tamaño y las posibilidades de segmentación; producto, que destaca los atributos de calidad, diseño, características, marca, servicios, garantías, variedad y empaque ; promoción, que se refiere al mecanismo de contacto con el cliente y el plan para dar a conocer los atributos de la oferta en términos de su propuesta de valor, y precio, que ayuda a identificar la coherencia entre el costo y el valor al que se puede ofrecer en el mercado, de acuerdo con la disposición de pago que tenga el consumidor, e incluye las listas de tarifas, los descuentos, los incentivos, las condiciones y los períodos de pago.

4.1 Plaza

El presente plan de negocio está destinado a la venta de productos colombianos denominados cafés especiales tostados en el mercado internacional, para lo cual se propone en la etapa inicial la oferta al mercado asiático, en específico a la República de Corea del Sur, dadas las condiciones que se analizarán a continuación y, en consecuencia, con las oportunidades comerciales que ofrece el acuerdo bilateral de libre comercio en curso entre Colombia y dicha nación.

4.1.1 Análisis de mercado de Corea del Sur

La firma del TLC entre Colombia y Corea representa un avance significativo de la política comercial colombiana. De igual modo, significa para el sector cafetero la oportunidad de aumentar sus negocios con Asia. Así lo manifestó el gerente general de la Federación Nacional de Cafeteros, Genaro Muñoz, para quien las cifras que se mueven con ese mercado son un gran indicador (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2013).

Corea del Sur en la actualidad consume 1.600.000 sacos de café de todas las procedencias del mundo. El año 2013, el café colombiano representó el 20% de ese total, explicó Genaro Muñoz (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2013).

El TLC con Corea, según la persona citada, implicó cuatro modificaciones importantes para los cafeteros colombianos. Para el café verde, el arancel quedó en cero tan pronto entre en vigencia el Tratado (en la fecha, mayo de 2015, es de 2%), mientras que el tostado molido, así como el soluble o instantáneo, quedarán en arancel cero, máximo en tres años (en la actualidad para ambos casos el gravamen es de 8%) (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2013).

De las anteriores afirmaciones se deduce que el sector para el cual se propone el presente plan de negocios es el del mercado de exportación de bebidas calientes, cafés especiales con

destino definido de manera inicial hacia la República de Corea del Sur; dirigido a comercializadores y distribuidores de productos alimenticios procesados, cafés tostados y similares importados, para ser destinados al mercado surcoreano, enfocados hacia un público objetivo compuesto por personas entre los 18 y 55 años de edad, de clase media en adelante, estudiantes universitarios, empleados administrativos y ejecutivos que encuentren en el café un producto que se disfruta en torno a un ambiente agradable, una bebida saludable, libre de alcohol y que no puede faltar en sus listas de consumo.

4.1.2 Diagnóstico del sector

La República de Corea del Sur cuenta con una población de 48,8 millones de habitantes, en el año 2012 importó USD519.576 millones y alcanzó el octavo puesto en la escala de importadores, el ingreso per cápita es de USD31.714 año, que la lleva a ocupar el duodécimo puesto en el mundo; entre sus importaciones, los productos alimenticios figuran entre los primeros de la lista; este mercado le compró a Colombia en el año 2012 USD335,9 millones, entre los cuales el café y sus derivados fueron algunos de los principales productos no mineros; entre los años 2002 y 2011, el comercio entre Colombia y Corea del Sur paso deUS\$358 millones a USD1.510 millones (Procolombia, 2013 a y b).

4.1.3 Clasificación económica global de Corea del Sur

Corea del Sur se ubica como octavo mayor importador, séptimo mayor exportador; duodécima mayor economía, primero en penetración de Internet, primer fabricante de barcos, quinto fabricante de automóviles y sexto productor de acero (Procolombia, 2013 a).

En términos de sector de producto, el mercado está definido en el segmento de bebidas calientes, específicamente café:

El mercado de café de Corea del Sur vendió en el año de 2012 USD1.569 millones, con un incremento acumulado entre 2007 y 2012 del 29%; dicho mercado está dividido en dos segmentos: café recién molido (o en grano) e instantáneo; el último es el 93,5% del mercado, debido a que el coreano está en una etapa de aprendizaje de sabor y calidad y hoy se mueve en los conceptos de facilidad y precio. El café instantáneo se divide en dos segmentos, el molido tostado, especial y estándar, y el descafeinado, que corresponden al 90,1 % y al 3,4 % del mercado, en su orden (Euromonitor, 2014).

El café molido se comercializa en dos presentaciones: el llamado *pods*, que es la cápsula tipo infusión de café, que equivale a la presentación de fácil preparación, y el estándar, que corresponde al café preparado en el que se pueden identificar las diferencias de sabor, calidad, origen y percepción organoléptica.

El mercado para el plan de negocio que se plantea corresponde al segmento del café molido, en la presentación tostado. Es de resaltar que en el año de 2012 se vendieron USD92,1 millones en este producto. Este mercado tendrá un incremento estimado al año 2017 del 17,5 % de ventas. Se considera que la tendencia del consumidor coreano pueda comportarse como la del europeo y el americano, para los cuales la valoración de la calidad marca la diferencia, y así generará una migración del consumo de los instantáneos al grano molido estándar, que favorecería la percepción del consumidor por preferencia de cafés con sabores *premium* (Euromonitor, 2014).

4.1.4 Tendencias económicas, sociales y culturales del sector

Los surcoreanos se caracterizan por su puntualidad, armonía, paciencia y capacidad de escucha; prefieren las reuniones, las negociaciones de forma personal y las relaciones interpersonales.

Tabla 3. Distribución por edades de población coreana

Rango de edad (años)	Participación porcentual
0-14	14,6
15-24	13,6
25-54	47,8
55-64	11,7
Mayor a 65	12,3

Fuente: elaboración propia con base Procolombia 2013 a

Los consumidores del tipo de productos que ofrece el plan de negocios representan alrededor del 60% de la población.

En la actualidad hay una marcada tendencia por los productos orgánicos, al concepto de *body wear* a cambio del *underwear*, como consumidores se comportan con propensión hacia la apertura a las nuevas propuestas del mercado siempre que estas les resulten innovadoras y seguras, hay una fuerte inclinación a la metrosexualidad y al uso de prácticas de vestir occidentales debido a la influencia de la cultura *K-pop (korean popular music)* y a los mensajes de la televisión.

Se han producido algunos cambios en las costumbres alimentarias, como el incremento en el consumo de lácteos, derivado del crecimiento de restaurantes de comidas rápidas, y el uso de aditivos funcionales en los alimentos, como las vitaminas y minerales.

Respecto al consumo de café, se ha diversificado en términos de sabores, por la combinación de la oferta con mezclas de ingredientes como azúcares, colágenos y calcio, con el objetivo de cambiar la imagen de bebida poco saludable; en este punto toman importancia la oferta de cafés especiales y la variedad.

El mercado de las bebidas libres de alcohol, como té, cocoa y café, para el año 2010 fue de USD724.144, con una proyección de crecimiento al 2020 del orden del 55,8% Según cifras de la OEDC (Euromonitor, 2014), las características de competitividad de los surcoreanos se destacan por el avanzado desarrollo macroeconómico, el tamaño de su mercado, la innovación, los niveles de educación de su población, el desarrollo tecnológico, la eficiencia en la oferta laboral y el avance de los negocios hacia modelos sofisticados (Procolombia, 2013 a).

4.1.5 Clientes y segmentos del mercado en Corea del Sur

De acuerdo con el modelo propuesto por Kotler y Keller (2012), se definió la segmentación del público objetivo consumidor final del producto ofrecido en la propuesta plan de negocios para la exportación de cafés especiales de conformidad con las variables descritas a continuación:

Tabla 4. Segmentos del mercado

Variable	Descripción
Región geográfica	Continente asiático, Corea del Sur, capital (Seúl) y su área metropolitana
Población y densidad	10 millones en área urbana y total de 24 millones área metropolitana
Edad demográfica	16 a 55 años de edad, público objetivo
Ciclo de vida familiar	Jóvenes, casados y solteros, con y sin hijos
Género	Masculino y femenino
Ingresos en USD	Más de USD 15.000 anuales
Ocupación	Técnicos y profesionales, empleados y trabajadores por cuenta propia, estudiantes universitarios, ejecutivos, docentes y asesores.
Educación	Básica completa, media completa, universitaria incompleta y completa, superior incompleta y completa.
Raza	Sin distinción
Generación	Generación Y (nacidos entre 1979 y 1994); generación X (entre 1964 y 1978) y generación <i>baby boomers</i> (entre 1946 y 1964)
Origen étnico	Asiático
Clase social	Media, media alta y alta baja
Estilo de vida	Orientación a la cultura, al arte y la música, al estilo académico y

Variable	Descripción
psicográfico Personalidad	de tipo laboral ejecutivo y profesional Ambiciosa
Ocasiones conductuales	Ocasiones especiales
Beneficios buscados	Calidad, servicio, distinción, estilo de vida
Estatus de usuario	Usuario potencial y usuario regular
Tasa de utilización	Usuario medio (entre esporádico y continuo)
Estatus de lealtad	Fuerte (entre media y absoluta)
Estado de disposición	Interesado informado, deseoso
Aptitud hacia el producto	Positiva

Fuente: elaboración propia con base en Kotler y Keller (2012, p. 215)

En cuanto a la variable de la generación, está determinada por el perfil de cohortes generacionales estadounidenses presentado por los autores citados y que se definen así:

- Generación *Y*: conectados con la tecnología, se ocupan de asuntos ambientales y sociales, tienen sentido de independencia y son inmunes ante el mercadeo.
- Generación *X*: oscilan entre las realidades adultas y el conocimiento tecnológico de los *Y*.
- *Baby boomers*: están en la mejor parte de su ciclo de consumo y adoptan estilos de vida cambiantes.

4.1.6 Canales de venta al consumidor final en Corea del Sur

La comercialización que entrega al consumidor final el café en el mercado de Corea del Sur se compone de la participación de tiendas al detal (*retail*), que representan la mayoría de los oferentes; también se identifican otros partícipes de ventas al por menor, en modalidades diferenciales de entrega.

Tabla 5. Plaza de distribución del café en Corea del Sur, participación porcentual.

Canales de atención de ventas al público	2011	2012	2013
Tienda de ventas al por menor (<i>retail</i>)	94,9	95,0	95,1
Minoristas de comestibles	93,3	93,5	93,8
Cadenas de supermercados modernos	92,0	92,3	92,6
Tiendas de conveniencia	7,4	7,6	7,8
Tiendas de descuento	-	-	-
Minoristas en estaciones de combustible	0,1	0,1	0,1
Hipermercados	62,3	62,6	63,0
Supermercados	22,2	22,0	21,7
Minoristas de comestibles tradicionales	1,3	1,2	1,2
Especialistas en alimentos, bebidas y tabaco	-	-	-
Independientes pequeños en comestibles	0,3	0,2	0,2
Otras cadenas de supermercados	1,0	1,0	1,0
Minoristas no comestibles	1,6	1,5	1,3
Tienda de ventas al por menor (diferentes a <i>retail</i>)	5,1	5,0	4,9
Máquinas <i>vending</i>	3,8	3,5	3,2
<i>Homeshopping</i>	-	-	-
Almacén al por menor de internet	1,3	1,5	1,7
Venta directa	-	-	-
Totales	100,0	100,0	100,0

Fuente: elaboración propia con base en Euromonitor (2014)

4.1.7 Tamaño de mercado de Corea del Sur

El mercado surcoreano del café tostado molido en grano es de cerca de 5,2 millones de libras vendidas al año, con una proyección para los próximos cinco de hasta 6,1 millones de libras; en estas estadísticas se incluyen los cafés especiales, que comienzan a ganar terreno importante al estimar un incremento en los hábitos de consumo por preferencias de calidad.

El aumento en tiendas de café y otros comercios que ofrecen el producto fue proyectado por Euromonitor International en 353% durante los años 2007 a 2012; en las cifras se incluyen cafeterías especializadas y otros establecimientos con ofertas alimentarias variadas, que ofrecen en sus cartas la bebida como un producto de categoría en un ambiente que genera una cultura del consumo de café. Este comportamiento estuvo influenciado en alto grado por la llegada de la marca *Nespresso* de Nestlé al comercio minorista, que presentó un incremento del 24% en el último año analizado (Euromonitor, 2014).

Tabla 6. Ventas anuales en volumen (toneladas)

Período – Año	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Café recién molido	2.118,3	2.231,9	2.339,3	2.425,4	2.535,1	2.645,1
- Café recién molido <i>pods</i>	11,6	19,8	43,4	49,1	63,8	79,8
- <u>Estándar <i>fresh</i>, café molido</u>	<u>2.106,7</u>	<u>2.212,1</u>	<u>2.295,9</u>	<u>2.376,3</u>	<u>2.471,3</u>	<u>2.565,3</u>
Café instantáneo	65.994,2	72.064,8	86.409,8	92.770,4	97.812,8	109.253,0
- Instantáneo estándar de café	62.775,2	68.738,8	82.967,8	89.190,4	94.095,8	105.387,3
- Instantáneo: café descafeinado	3.219,0	3.326,0	3.442,0	3.580,0	3.717,0	3.865,7
Total de café	68.112,5	74.296,7	88.749,1	95.195,8	100.347,9	111.898,1

Fuente: elaboración propia con base en Euromonitor (2014)

Tabla 7. Ventas anuales en dinero (en millones de USD)

Período - Año	2007	2008	2009	2010	2011	2012
- Café recién molido	67,1	74,0	81,6	86,7	94,0	101,5
<i>Café recién molido pods</i>	1,5	2,4	5,2	5,8	7,5	9,3
<u>Estándar <i>fresh</i>, café molido</u>	<u>65,6</u>	<u>71,6</u>	<u>76,3</u>	<u>80,9</u>	<u>86,5</u>	<u>92,1</u>
Variación en el período	29%	8%	6%	6%	7%	6%
Café instantáneo	936,9	1.035,2	1.174,0	1.225,5	1.349,6	1.467,5
- Instantáneo estándar de café	888,0	985,6	1.123,6	1.174,2	1.297,4	1.414,2
- Instantáneo: café descafeinado	48,9	49,6	50,4	51,4	52,2	53,3
Total de café	1.004,0	1.109,2	1.255,5	1.312,2	1.443,6	1.568,9
Variación en el período		9%	12%	4%	9%	8%

Fuente: elaboración propia con base en Euromonitor (2013)

4.1.8 Participación estimada de la propuesta del plan de negocios en Corea del Sur

Se estima que el producto de café especial suave de Colombia puede ingresar al mercado surcoreano en el año 2015; se propone una participación inicial del 2% del mercado del café molido en grano, equivalente al despacho de dos contenedores de producto para un volumen estimado de 54,5 toneladas e incrementar en forma gradual su participación cada año en un volumen de 27,25 toneladas, lo que equivale a un contenedor anual.

Tabla 8. Ventas estimadas plan de negocios (2015 a 2020)

Período – Año	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Café molido (toneladas)	54,5	81,7	109,0	136,2	163,4	190,6
Participación en el mercado	2,1%	3,2%	4,2%	5,3%	6,4%	7,4%
Equivalencia en libras	119.900	179.804	239.708	299.611	359.515	419.419
Contenedores por exportar	2	3	4	5	6	7

Fuente: elaboración propia con base en el análisis de mercado

4.1.9 Análisis de la competencia en Corea del Sur

Con el propósito de identificar cómo está atendida en la actualidad la oferta de cafés en el mercado surcoreano, analizaron los oferentes locales del producto a disposición del público, en general, en las modalidades de establecimiento de comercio. Además, también se analizó la entrada al mercado surcoreano de la marca y los productos café en grano al por mayor de Juan Valdez, como soporte estratégico del producto colombiano en la región potencial de negocio.

4.1.9.1 Competidores locales

En la actualidad, en el mercado de Corea del Sur tienen presencia, en lo primordial, siete competidores de café en todas sus presentaciones; como líder del mercado se ubica Dongsuh Foods co Ltd., con una participación estimada del 77% y su marca *Maxim* en presentación de instantáneo; sin embargo, en la categoría de molido en grano, esta empresa ofrece dos marcas, en presentación *pods*, y otras dos en presentación estándar (Euromonitor, 2014).

Tabla 9. Competidores de café tostado y molido en Corea del Sur

Competidor	USD/lb Año2013	Tipo de producto
Hikoco Co. Ltd.	29,13	<i>Fresh coffee beans</i>
	33,98	<i>Fresh coffee beans</i>
Jardin Co. Ltd.	31,53	<i>Fresh coffee beans</i>
	31,53	<i>Fresh coffee beans</i>
Dongsuh Foods Co. Ltd.	14,32	<i>Standard fresh ground coffee</i>
	10,44	<i>Standard fresh ground coffee</i>
Lotte Chilsung Beverage Co. Ltd.	19,42	<i>Standard fresh ground coffee</i>
Beautiful Store Foundation	17,48	<i>Standard fresh ground coffee</i>
LeBean Coffee Co. Ltd.	21,84	<i>Standard Fresh ground coffee</i>
McNulty's Korea Co. Ltd.	17,48	<i>Standard fresh ground coffee</i>
	13,01	<i>Standard fresh ground coffee</i>

Fuente: elaboración propia con base en Euromonitor (2013)

4.1.9.2 Competencia directa, Juan Valdez

El 27 de marzo de 2014, esta marca abrió su primera tienda para venta directa en Corea del Sur (Juan Valdez Café, 2014); el negocio se realiza en asocio con la empresa CCKC Co. Ltd., con el fin de proyectar una penetración del mercado con la apertura de unas cuatro tiendas en 2015 y unas ciento cincuenta tiendas para todo el país en los próximos cinco; la tienda, ubicada en un lugar céntrico de la capital coreana, la ciudad de Seúl, está orientada a satisfacer el gusto de unos consumidores sofisticados en un mercado de atractivo crecimiento para la oferta del café colombiano.

Si bien la marca Juan Valdez está debidamente registrada y es autosuficiente en la oferta de los productos de su compañía, Procafécol, es importante destacar que es un ícono que representa a los caficultores colombianos y al producto nacional; por lo tanto, identificarla como una competencia podría sonar a términos de amenaza, cuando lo en realidad es una oportunidad de identidad de producto colombiano con una oferta diferencial, que genera expectativas de calidad y diferenciación y que abre puertas para nuevos oferentes del producto colombiano, con oferta de valor en términos de calidad y disfrute de variedad de sabores (Federación Nacional de Cafeteros, 2009).

4.2 Producto, café especial de Colombia

En el mundo se identifican dos variedades de café, los arábigos y los robustos; los primeros se caracterizan por su aroma y acidez y, en cambio, los segundos por su robustez; la especie arábiga representa el 80% de la producción mundial y se cultiva en los países centroamericanos, Colombia, Brasil, India y algunos países africanos, como Kenia y Etiopía. La mayoría del café de la especie robusta se cultiva en el África, Indonesia y Brasil. En el mercado mundial, la

calidad del café colombiano es reconocida y estimada como una de las mejores dentro de los cafés arábigos.

El café llegó a Colombia en el siglo XVIII a la región de Santander y de allí se trasladó a Antioquia, Tolima, Caldas, Valle del Cauca, Risaralda, Quindío, Cundinamarca y Nariño, que son los departamentos en los que hoy se ubican la mayoría de los cultivadores.

La calidad de la bebida de café depende de muchos factores: origen genético, latitud, altitud, clima del lugar de cultivo, cuidados sanitarios, prácticas agronómicas, cultura cafetera, calidad de la cosecha, tipo y control durante los procesos de beneficio, trilla, almacenamiento, tostación y preparación de la bebida.

Existen también diferencias en las preferencias y calidad esperada por los consumidores de café; por ejemplo, los franceses e italianos prefieren una bebida con amargor y cuerpo altos, mientras que a los alemanes les gusta una bebida con acidez y aroma altos y moderado cuerpo.

Hay diferencias entre la calidad del café según el tipo de beneficio: el café procesado por vía húmeda, como el colombiano, se cataloga como “suave lavado” por sus características moderadas en amargor, cuerpo, acidez y aromas pronunciados; de otro lado, el café de tipo robusta procesado por vía seca, que se produce en el Brasil, se diferencia por su mayor cuerpo y amargor (Puerta Quintero, 2011).

Desde 1996, la Federación Nacional de Cafeteros lidera el programa de cafés especiales de Colombia, con el objetivo de identificar y seleccionar cafés de características excepcionales, provenientes de regiones específicas. Además, se integran tres conceptos fundamentales: conservación del medio ambiente, equidad económica y responsabilidad social. Según estudios desarrollados para Cenicafe (Farfán Valencia, 2014), el producto colombiano se identifica por

características de cuerpo moderado y acidez alta de forma equilibrada para alcanzar una calidad particular de suavidad en la bebida.

Tabla 10. Especialidades de café

Tipo de café	Descripción
Café de origen	<ul style="list-style-type: none"> - Regionales: cualidades de la región; se ofrece al consumidor sin mezclas - Exóticos: cultivado en zonas y condiciones especiales; ofrecen experiencia sensorial y organoléptica - Finca específica: ofrecen un beneficio de alta calidad por su exclusividad
Café de preparación	<ul style="list-style-type: none"> - Selectos: mezclas balanceadas de varios tipos de café para lograr calidad excepcional - Caracol: cultivados en zonas altas; su grano, de tipo curvo, produce alta acidez - Supremos: su característica se fundamenta en la selección granulométrica
Café sostenible	Producción limpia, conservación de la biorriqueza de sus zonas y programas de desarrollo sostenible
Café orgánico	Cultivados sin el empleo de agroquímicos como fertilizantes, fungicidas e insecticidas
Café saborizado	Durante su proceso de tostión se les incorpora sabor a vainilla, chocolate, fresa, nuez o <i>amaretto</i> , entre otros
Café de alta tostión	Alto grado de tostión; destinados a la preparación de cafés expresos y capuchinos
Café descafeinado	Se somete a un proceso para extraer la cafeína que contiene el grano verde

Fuente: elaboración propia con base en Farfán Valencia (2014)

4.3 Promoción

En el desarrollo de la actividad de promoción para complementar la mezcla de mercadeo del presente plan de negocios, se hace necesario identificar el tipo de relación entre oferente y el cliente; para este caso se determina que es una relación de compra de tipo organizacional, definida por Kotler y Keller (2012) como aquella en la que las decisiones se basan en el establecimiento de la necesidad de adquirir productos para el desarrollo de su objeto social y lo hacen mediante la identificación, evaluación y elección entre las diferentes alternativas de marcas y los proveedores que las ofrecen.

Otras condiciones que caracterizan este tipo de relación comercial, a diferencia de las ventas a consumidores finales, son el elevado volumen de producto por comercializar, el establecimiento de relaciones estrechas y a largo plazo, fundamentadas en la confianza adquirida; las múltiples influencias de compra, debido a que son varias las personas en la organización del cliente que intervienen y opinan sobre la decisión de compra; la relación se mantiene a través de medios de comunicación impersonales, como llamadas telefónicas, mensajes de correo electrónico, uso de sistemas de cotización, órdenes de compra, avisos electrónicos de despacho y compras por subasta en línea, entre otros, que dependen del uso de tecnologías en comunicación.

La compra organizacional se da en tres etapas, para lo cual es necesario definir una estrategia de comunicación diferente en cada una de ellas:

- Compra por primera vez: el cliente se está incurriendo en el mayor riesgo de costo y rentabilidad; por lo tanto, habrá mayor investigación y mayor participación de personas en la decisión.
- Recompra directa: aquella en la que el cliente ya superó con buen resultado el riesgo y decide montar uno o varios pedidos nuevos.
- Recompra modificada: aquella en la que el cliente entra en la comodidad de proponer cambios en las condiciones de la negociación, solicitando mejoras al producto, ajustes al precio, variación a las modalidades y condiciones de entrega y todas aquellas que impactarán la negociación.

4.3.1 Comunicación integrada de mercadeo (CIM) para el plan de negocio

Desde la definición de mezcla de comunicaciones de mercadeo propuestos por Kotler y Keller (2012), en la que se identifican la publicidad, la promoción de ventas (muestras gratis,

cupones, premios, etc.);,eventos y experiencias, relaciones públicas (*publicity*), mercadeo directo (correo, teléfono, internet, etc.), mercadeo interactivo (actividades en línea): mercadeo de boca en boca, ventas personales (presentación personal), se adoptan como las funcionales para este plan de negocio las siguientes estrategias de comunicación en concordancia con las tres etapas del proceso de compra descritas con anterioridad:

4.3.1.1 Mercadeo interactivo. En la etapa de compra por primera vez ,y teniendo en cuenta los factores de distancia entre los mercados, la oportunidad de aprovechar el desarrollo de marca “Café de Colombia” que ha realizado la Federación Nacional de Cafeteros y, en general, el posicionamiento del café colombiano en los mercados internacionales, entre los que se incluye el de Corea del Sur, esta plataforma de comunicación es la que se acomoda de mejor manera y a la cual se le puede agregar una visita personal una vez se hayan adelantado los contactos y se perciba un interés por el inicio de una relación comercial.

En este mercadeo interactivo será imprescindible el uso de internet, para lo cual se recomienda el desarrollo de un *web site*, con alta capacidad y calidad de información acerca de la empresa, definiendo muy bien los atributos del producto ofrecido y los del servicio, así como también conducir al lector cliente potencial a enterarse de la posición estratégica definida para el negocio, en la que se resaltarán el mensaje de la propuesta de valor y el compromiso de construcción y entrega de valor ofrecidos a través de la misión, la visión, los valores y el plan operativo; además, se destacará el sistema de gestión integral certificado por sus buenas prácticas en las normas de calidad, gestión sostenible y comercio seguro.

En este *web site* también deben incluirse los catálogos de productos, con el detalle de los procesos realizados en las diferentes etapas de la cadena de valor, mediante las cuales sea posible demostrar la procedencia de origen del producto, la comunidad agrícola que lo produce y los

programas de proyección social y manejo adecuado ambiental que componen las características de diferenciación de este café; debe incluir, además, el complemento de los atributos del café colombiano, su historia y la representatividad en la formación del desarrollo sociocultural del país; a la vez, es la oportunidad de incluir información general sobre salud y cultura en torno a una bebida natural.

En forma adicional, debe disponerse de herramientas de software y hardware de tecnología de avanzada y una conexión a internet de la máxima capacidad para lograr eficiencia en la transmisión de datos e imágenes, debido a que este será el canal de comunicación permanente con los clientes; en software será necesario proveerse de un sistema de gestión comercial con capacidad de traducción simultánea con base en el paso del inglés al español y al coreano, para la gestión de pedidos, la trazabilidad en asuntos de logística y el seguimiento a los términos de la negociación.

4.3.1.2 Mercadeo directo: en la etapa de recompra directa, en la cual el cliente se ha decidido por dar continuidad a la negociación; los mecanismos de comunicación a distancia, como el correo electrónico, el teléfono, y los proporcionados a través de la internet, serán los de mayor funcionalidad y por ello se hace necesario un plan de mejoramiento y actualización tecnológica permanente de los sistemas previstos en el punto anterior.

4.3.1.3 Ventas personales: una vez el proceso comercial ha avanzado a la etapa de recompra modificada, por la solicitud de cambios y de mejoramiento del producto y del servicio planteados por el cliente, la presentación personal y el acompañamiento directo son las mejores opciones en materia de comunicación de mercadeo, debido a que en esta etapa el negocio

empieza a consolidarse y proyectarse a una relación de largo plazo en la que se dan oportunidades de diversificación en productos y servicios.

4.3.1.4 La publicidad: será imposible no tener en cuenta la importancia de esta herramienta de comunicación de mercadeo, toda vez que hay que dar a conocer el producto y sus atributos, pero, aún más importante, dar a conocer la compañía y su propuesta de valor, que será la diferenciación por la cual los importadores de café de Corea del Sur y los demás clientes potenciales decidirán preferir la propuesta planteada.

Esta publicidad, si bien no estará dirigida al consumidor final en la primera etapa empresarial, si partirá de la comunicación del producto, por ser este el elemento de identificación del negocio y la imagen que, por reconocimiento internacional, tiene el café colombiano; sin embargo, este será el medio para dar a conocer la oferta y la compañía que nace del plan de negocio, la cual ofrecerá una alternativa que resalta la calidad de producto y la garantía de disponibilidad del mismo mediante una logística integral y eficiente.

Los canales publicitarios serán los *blogs*, el *web site*, las redes sociales y los anuncios a través del uso de la internet, para lo cual se recomienda hacer uso de los motores de búsqueda en la red, como *Google*, *Yahoo*, *Bink*, *Ask* y demás, los cuales tienen desde ofertas gratuitas hasta otras que garantizan su contacto y en las que se paga por resultados; además, brindan asesoría y entregan el paso a paso del método de uso, lo que convierte a este medio publicitario en el más elemental en cuanto a uso y el más efectivo a la hora de darse a conocer en el mundo.

Las redes sociales, a pesar de que se consideran herramientas para el uso de personas y no de empresas, hoy cobran una verdadera importancia a la hora de darse a conocer y proponer de manera muy concreta una oferta comercial y empresarial; por ello se recomienda desarrollar el contacto en las principales redes, como *Facebook*, *Youtube*, *Twitter*, *Linkedin* e *Instagram*. El

mecanismo es en realidad sencillo y consiste en un buen seguimiento y una permanente generación de contactos, mediante uso frecuente de la revisión del perfil, respuestas a las interacciones de los seguidores, búsqueda permanente de seguidores y publicación frecuente de contenidos que motiven conversaciones que incluyan la oferta empresarial.

4.3.2 Listado de clientes potenciales, importadores de café para Corea del Sur en 2014

En el proceso de definición de clientes potenciales para el producto del plan de negocio se determinó incluir un listado de las empresas que registra la base de datos de Legis Comex Colombia, identificados como importadores directos de café colombiano para Corea del Sur durante el año 2014, el cual se detalla en la siguiente tabla (Legis Comex, 2015):

Tabla 11. Importadores directos de café colombiano en Corea del Sur en 2014

Categoría	Nombre del importador	Importación anual neta (kg)	Participación	Número de contenedores/año
Grandes importadores	DONG SUH FOODS CORP., SEOUL - KOREA	12.047.444	59,66%	402
	A LA ORDEN LOTTE NESTLÉ (KOREA) CO. LTD.	2.104.094	10,42%	70
	MCC LOGISTICS KOREA LTD.	1.161.680	5,75%	39
	LOTTE FOOD CO. LTD.	600.021	2,97%	20
	WOO SUNG M.F. CO., LTD.	558.230	2,76%	19
	EL CAFETAL CO. LTD.	373.762	1,85%	12
			336.788	1,67%
Medianos importadores	COFFEE NARA KOREA CO. LTD.	231.170	1,14%	8
	CAFFEBENE CO. LTD.	230.906	1,14%	8
	HOLLYS F&B CO. LTD.	219.551	1,09%	7
	M. I. COFFEE CORPORATION MITSUI-SOKO (KOREA) CO., LTD.	199.348	0,99%	7
	J. ONE COFFEE KOINERS INTERNATIONAL CO. , LTD.	192.340	0,95%	6
		174.922	0,87%	6
		153.915	0,76%	5
Pequeños importadores	CKCO &	146.502	0,73%	5
	BP COMMERCE CO. , LTD.	122.388	0,61%	4
	BR KOREA CO. LTD.	105.186	0,52%	4
	DAESANG CORPORATION	98.482	0,49%	3
	WOORI BANK SEOUL	92.674	0,46%	3
	B. P. COMMERCE ITOCHU CORPORATION COFFEE DEPT.	87.574	0,43%	3
		87.568	0,43%	3

Categoría	Nombre del importador	Importación anual neta (kg)	Participación	Número de contenedores/año
	MITSUI & CO., LTD.	76.978	0,38%	3
	DAEWOO INTERNATIONAL CORP.	72.702	0,36%	2
	KYUNG MIN CO., LTD. SPL CO. – LTD. / VIRMAX LIMITED	70.382	0,35%	2
	CAFE NOGALES LTD.	60.759	0,30%	2
	CAFE LIBRE	52.334	0,26%	2
	JC INTERNATIONAL CO. LTD. STARBUCKS COFFEE TRADING COMPANY	46.991	0,23%	2
	COFFEE TUCAN INC. LOTTE CHILSUNG BEVERAGE CO., LTD.	38.513	0,19%	1
	THE DRIP	35.063	0,17%	1
		35.040	0,17%	1
		35.026	0,17%	1
		28.394	0,14%	1
	GPO CO. LTD.	20.077	0,10%	1
	BIZBEAN INC. SEOUL ENERGY RESOURCES CO.,	19.934	0,10%	1
	HIKOCO CO., LTD.	19.272	0,10%	1
	SUCAFINA S. A. NONGHYUP BANK - INTRNATIONAL TRADER SUPPORT	19.270	0,10%	1
	CAFFEBENE NARA KOREA CO. LTD.	19.263	0,10%	1
	SWIFT CODE HNBKRSE	19.262	0,10%	1
	HANKOOK COFFEE CO LTD	19.223	0,10%	1
	NEWBEAN CO LTD	18.969	0,09%	1
	HAMBURG COFFEE COMPANY	17.542	0,09%	1
Importadores ocasionales		17.502	0,09%	1
	ITOCHU INTERNATIONAL INC. TO ORDER	17.502	0,09%	1
	K-ONE TRADING CO. LTD.	17.495	0,09%	1
	FIDELI CO., LTDA.	17.481	0,09%	1
	NAHSEB KOREA INC. SEWON INTERNATIONAL CO., LTD.	15.357	0,08%	1
	COFFEE EXCHANGE CO., LTD.	11.280	0,06%	0,4
	RICHMOND INVESTMENT INC.	10.162	0,05%	0,3
	COFFEE LAB ROASTERS	9.780	0,05%	0,3
	CARMEX PARTIS INC.	9.141	0,05%	0,3
	KORIN DAECHUNG CO., LTD.	7.018	0,03%	0,2
		5.057	0,03%	0,2
		3.501	0,02%	0,1
		1.409	0,01%	0,0
	Total general	20.192.224	100,00%	673

Fuente: Legis Comex (2015)

4.3.3 Recomendaciones para negociar con los surcoreanos

Entre las recomendaciones ofrecidas por Procolombia para tener en cuenta al momento de negociar con los surcoreanos se destacan las siguientes (**Legis Comex, 2015**):

- Para acceder al mercado coreano, la figura del agente importador es muy útil, ya que se trata de profesionales especializados que gestionan el 80% de las importaciones del país.
- Antes de negociar es conviene informarse acerca de los representantes de la contraparte, para incluir en el equipo negociador a personas del mismo rango; el estatus es muy importante.
- Las ofertas iniciales deben estar bastante alejadas de lo que se espera conseguir al final para que las dos partes mejoren sus posiciones de manera sustancial en el transcurso de la negociación. Las decisiones son lentas, pero una vez que se ha llegado a un acuerdo se pone en marcha de manera inmediata.

Para evitar pérdidas de comunicación es conveniente el uso de un intérprete, dado que el mal uso del idioma puede ser visto como una ofensa, al igual que los largos períodos de silencio. Los surcoreanos le dan un gran valor a la palabra.

El empresario surcoreano prefiere hacer negocios de largo plazo, son confiables y cumplidores, tanto así que se caracterizan por ser puntuales y procuran estar antes de la hora pactada.

Es importante el respeto de las jerarquías. La edad define la forma del lenguaje que se usa y quién habla primero; aunque no se es tan estricto para el extranjero, es posible que pregunten por su edad y estado civil (Procolombia, 2014).

4.4 Precio

4.4.1 Política de precio

Para definir la política de precios, con tendencia a mejorar en el tiempo el valor por libra que estaría dispuesto a pagar el consumidor final, se hace necesario segmentar el mercado y conducir el producto hacia aquellos “compradores de valor” (Restrepo Abad, 2012, p. 46), que el autor denomina compradores con una sensibilidad alta al precio, pero también a la percepción del valor, porque ellos serán el mercado objetivo para el proyecto, lo que hace necesario apoyarse en el factor de influencia a la sensibilidad al precio, definido como “Efecto calidad precio, que se refiere a aquel en el que los compradores son menos sensibles al precio en la medida en que un mayor precio signifique una mejor calidad”. Este factor se alcanza mediante la connotación de exclusividad y prestigio que el producto alcanza a transmitir durante su etapa de comunicación y promoción al público objetivo (Restrepo Abad, 2012).

4.4.2 Definición de precio

El precio queda definido, desde el punto de vista táctico, a partir de una política de estrategia competitiva apalancada en la diferenciación o el liderazgo de producto, en el cual se define un precio superior al de la competencia básica, con el objetivo de cobrar una prima que compense los atributos que definen el café especial de Colombia.

Tabla 12. Precio promedio por libra de café y volumen de ventas en 2013

Medida	Valor
Volumen de ventas (toneladas)	2.565
Valor de las ventas en USD (millones)	92
Precio promedio por tonelada en USD	35.902
Precio promedio por libra en USD	17

Fuente: elaboración propia con base en Euromonitor (2015)

En el precio promedio comparativo de competidores, según se puede observar en la tabla 8, se identifican dos tipos de producto: *fresh coffee beans* o *premium* y *standard fresh ground*

coffee, entre los cuales se observa una tarifa diferencial, así: para el primer grupo, en promedio el precio es de USD31,5 y para el segundo de USD16,3, por lo que es necesario destacar los atributos del café especial de Colombia en sus referencias, el producto de calidad y su cadena de valor, que incluye un proceso de creación de valor compartido, como se describió antes en los atributos, para fijar un precio de diferenciación positivo y poder alcanzar un valor percibido total que oscile en un promedio de USD23,9/lb.

5. Plan de operaciones

5.1 Especificaciones técnicas del producto

Para sintetizar la descripción del producto ofrecido se presenta la siguiente infografía, que tiene por objetivo dar a conocer la cadena de valor en la producción y transformación del café especial colombiano.

Figura 2. Infografía sobre especificaciones técnicas del café especial colombiano



Fuente: elaboración propia

5.2 Cadena de valor y diagrama de procesos

En la siguiente infografía se presenta el flujo del proceso necesario para desarrollar la propuesta del plan de negocio para exportación de cafés especiales a Corea del Sur.

Figura 3. Cadena de valor y procesos misionales de la cadena de valor para el plan de negocio



Fuente: elaboración propia

5.3 Abastecimiento y proveedores

En el proceso de definición de los proveedores es importante tener presente la clasificación de cafés especiales presentada en el punto 4.2, ya que serán estos los determinados para el plan de negocio; por lo tanto, el producto por ofrecer en el mercado internacional debe provenir de

fincas que incluyan entre sus características generales las siguientes buenas prácticas de cultivo en su función de gestión orientada al desarrollo sostenible, que garantizan condiciones de especialidad de café sostenible:

- Buenas relaciones de los propietarios y administradores de la finca con la comunidad que habita en su entorno, proporcionándoles prioridad en las oportunidades de empleo que se generen en su cultivo y demás actividades de producción y sostenimiento.
- Demostrar la propiedad de los predios explotados y de los demás medios de capital utilizados en el desarrollo económico de su actividad, así como también la procedencia de los recursos, con fundamento en el procedimiento estipulado por la Superintendencia de Sociedades en su circular externa del 17 de mayo de 2014, que propone la autorregulación al sector real, para la prevención de lavado de activos y financiación de terrorismo (SIPLAFT).
- Solicitar a los proveedores concepto favorable sobre el buen manejo en la explotación de los recursos naturales, que les expide la respectiva corporación autónoma regional de la zona en la que está ubicada la finca.
- Establecer un acuerdo de verificación previa a la decisión de compra, en la que se pueda corroborar, a través de auditoría directa o certificación de revisor fiscal, el cumplimiento de las normas laborales y los pagos al sistema de seguridad social y caja de compensación familiar de los trabajadores permanentes y temporales que prestan el servicio en calidad de empleados directos o indirectos afiliados a una organización de economía solidaria, o a través de un empleador de servicios temporales; de igual forma, verificar si existen programas de capacitación, inducción

y entrenamiento orientados al buen manejo del producto en función de la calidad final de este y de una cultura laboral orientada hacia el trabajo seguro y el autocuidado, para prevenir accidentes de trabajo o enfermedades profesionales; de esta forma se podrá identificar si hay un trato justo en las condiciones de manejo, direccionamiento y remuneración de los trabajadores.

- Solicitar la información financiera de que disponga el productor; si este no está obligado a llevar libros de contabilidad ni a declarar renta, las respectivas certificaciones y referencias bancarias con sus cupos de crédito y demás información que permita establecer la capacidad de endeudamiento y liquidez, así como también las referencias comerciales que prueben su buen manejo de relación comercial con proveedores y acreedores en general.
- Por último, deben revisarse las condiciones internacionales proponen las organizaciones como *Café Rainforest Alliance*, que es la Red de Agricultura Sostenible (Rainforest Alliance, s.f.), y *Fair Trade Labelling Organization* (FLO), organización que vela por las condiciones del comercio justo (Fairtrade International, s.f.).

En cuanto a las especificaciones que se deben definir para la selección de proveedores de producto que garanticen las cualidades diferenciales, como lo son las de origen y de preparación, se recomienda tener en cuenta las siguientes:

- Existe en Colombia un programa liderado por la Federación Nacional de Cafeteros que ha permitido la identificación y certificación de la calidad del café colombiano en el mundo, que convierte el producto en un elemento de recordación y reconocimiento por su calidad, que se identifica con el nombre de “El programa

100% colombiano” (Café de Colombia, s.f.) y se trata de la alianza de marcas de café alrededor del mundo, que incluye los productores colombianos y se identifica con el sello de la siguiente imagen, que es, entonces, el primer paso que debe cumplirse en la selección.

Figura 4. Sello de calidad 100% colombiano



Fuente: Café de Colombia (s.f.)

Si se decide por posicionar en la oferta un café de una finca específica que acredite unas condiciones características de su grano, se debe establecer una alianza estratégica con este proveedor para desarrollar una marca y emprender un sistema de gestión con el fin de certificarlo mediante la norma ISO 9001, versión 2000, para garantizar los procesos y condiciones de producción que faciliten la obtención de un producto de idénticas o mejores condiciones de sabor y exclusividad en cada una de las cosechas por ofrecer.

Para la selección de cafés especiales en las categorías de regionales se recomienda establecer programas de vinculación de pequeños y medianos productores definidos por su ubicación regional, que ofrezca características de diferenciación de producto y que, a través de programas de sensibilización, capacitación y asesoría técnica, se comprometan a generar un producto para ser presentado con las características diferenciales que lo definirán como un selecto de origen, mediante la aplicación de sistemas de gestión como los descritos en el punto anterior.

En la alternativa de ofrecer cafés diferenciados por su preparación, es necesario disponer de una asesoría técnica que permita seleccionar los tipos de cafés y sus productores, identificados por la Federación Nacional de Cafeteros y Cenicafe, con el propósito de destacarlos por las condiciones del producto en su granulometría, para propiciar la posibilidad de lograr mezclas balanceadas, lo mismo que los cultivados en zonas altas, que se caracterizan por su acidez.

En las especialidades relacionadas con el sabor, que se logran a través de su tuestión y del descafeinado, se destaca la importancia de una adecuada selección de proveedores que ofrecen los servicios de tuestión, torrefacción y empaque, ya que este proceso es el que proporciona las diferencias y la conservación de sabor y aroma, dependiendo de los niveles de tuestado definidos así:

Tabla 13. Niveles de tuestión para determinar sabor

NIVEL	ASPECTO	CARACTERISTICAS
Tueste canela	Tostado claro, tono canela claro	Sabor como de nuez pronunciado, alto nivel de acidez del café
Tueste americano	Tostado mediano, tono castaño	Sabor como de acaramelado
Tueste de la ciudad	Tostado mediano, marrón mediano, sin aceites en la superficie	Sabor completo de café, con algo menos de acidez
Tueste urbano	Marrón castaño, apenas más oscuro que el tueste de la ciudad	Sabor completo de café, con buen balance de azúcar y acidez
Tueste Viena	Marrón oscuro, con rastros de aceite en la superficie	Sabor de tostado oscuro
Tueste francés	Marrón oscuro, casi negro, aceitoso en la superficie	Amargo, sabor ahumado y aroma intenso
Tueste Italiano	Marrón chocolate amargo, con aceites en la superficie	Sabor quemado
<i>Espresso</i>	Tostado oscuro, de uso específico para máquinas de <i>espresso</i>	Sabor quemado, fuerte y dulce

Fuente: Café Madrid (s.f.)

En una selección de proveedores nacionales de servicios relacionados con la tuestión y la torrefacción certificados por la Federación Nacional de Cafeteros para el proceso cafés con

destino a la exportación se identificaron los relacionados en la tabla 14, presentada a continuación:

Tabla 14. Proveedores de servicios de tostión y torrefacción en Colombia

Empresa	Dirección	Teléfono	Dirección de correo electrónico	Servicio
Café Uno A	Carrera 81 B N° 9-82, Bogotá, Colombia	(571) 4003812		Café tostado en grano y molido tradicional y <i>gourmet</i> , café en grano verde, aromática de panela instantánea, servicios de maquila, trillo, tosti3n, molienda y empaque, suministro de desechables para barras de café
Almacafé	Calle 27B N° 49-40, Bello, Antioquia, Colombia	(574) 454 82 80		Transformaci3n de caf3 almendra en caf3s semitostados, tostados y molidos para la exportaci3n o el consumo nacional, en las condiciones de calidad y empaque requeridas por el cliente Actividades operativas que incluyen la verificaci3n de caracteristicas de calidad y clasificaci3n de las mercancías tanto para caf3 como para otros productos Conservaci3n y custodia de mercancías, teniendo en cuenta las condiciones necesarias para preservar la cantidad e integridad de la misma. Se realiza mediante dep3sito simple con expedici3n de certificado de dep3sito y bono de prenda, tanto para caf3 como para los dem3s productos Actividades para entregar o despachar mercancías en condiciones 3ptimas, de manera oportuna y de acuerdo con los requerimientos de los clientes Tr3mites aduaneros para la exportaci3n de mercancías, tanto para caf3 como para los dem3s productos
Coffee Connections Company	Centro Comercial Bolívar, oficina AB-03, Armenia, Quindío, Colombia	(576) 7312459, 3156893307, 3152726843		Procesamos caf3 bajo su marca para el mercado nacional e internacional. Cont3ctenos para ultimar detalles
Devotion	Calle 20 N° 69B-12, Bogotá, Colombia	(571) 411 15 23	info@cafedevoation.com	En Caf3 Devotion ofrecemos servicios de maquila, creaci3n de marcas privadas y servicios de exportaci3n

Empresa	Dirección	Teléfono	Dirección de correo electrónico	Servicio
Café Montaña Roja	Calle 63 N° 18-26, Bogotá, Colombia	(571) 3455836 / 3463961	monredkf@hotmail.com	Cuando de pequeños productores se trata y desean comenzar a comercializar su café procesado, contáctenos, lo asesoramos para que desarrolle su propio producto terminado de acuerdo a sus posibilidades y necesidades.
Fábrica de Café Don Quijote Ltda.	Diagonal 40 N° 32-93, local 102, Itagüí, Antioquia, Colombia	(574) 3722052	cafequijote@une.net.co	
Productora y Comercializadora Las Vegas S. A. S.	Carrera 54 N° 29C-20, Unidad Industrial de Belén, Medellín, Colombia	(574) 2352915	productora@une.net.co	Tostión y molienda del café
C. I. Madrid	Carrera 54 N° 79 AA sur-40, La Estrella, Antioquia, Colombia	(574) 309 22 44, (574) 309 22 91 (ventas), (574) 309 22 54 (fax)	contacto@cafemadrid.com	Recepción y pesaje; las materias primas se inspeccionan, se pesan y se les realizan controles de calidad antes de ingresar a la planta de torrefacción del café; es una variable muy importante por la relación entre tiempo y temperatura se originan el sabor, el color y el aroma característicos del café tostado. Enfriamiento: se realiza en un <i>crepe</i> , luego de finalizar la tostión; allí se esparce el café y por medio de unas aspas se enfría para más tarde ser transportado por otro elevador al molino. Molienda: es la reducción del tamaño del grano tostado para la extracción de los aromas y de los compuestos solubles. Empaque y sellado; control de calidad
El Laboratorio del Café	Calle 10 sur N° 50 FF-120, Medellín, Colombia	3217922704	ellaboratoriodecafe.com/	Ofrecemos un servicio especializado para procesar cafés de altísima calidad; contamos con los mejores equipos que se obtienen en la industria y con un personal altamente capacitado para el procesamiento y servicio. Si tienes tu propia marca o si tienes finca cafetera y requieres una asesoría para el procesamiento de tu producto, no dudes en contactarnos. Ofrecemos estos cinco servicios: trillado y separación de los granos por mallas, separación de defectos en verde, tueste según el mejor perfil, separación de defectos después de la tostión y empaque

Fuente: elaboración propia con base en Coffee Connections Company (s.f.), Devotion (s.f.), Café Montaña Roja (s.f.), Café de Colombia (s.f.), Almacafé (s.f.), El Laboratorio del Café (s.f.) y Café Madrid (s.f.)

El proceso de selección de proveedores para el abastecimiento de producto y los servicios de tostión, torrefacción y empaque debe diseñarse según una metodología que incluya un sistema de gestión descrito en debida forma, paso a paso, que inicie con la descripción de una política orientada a establecer relaciones de largo plazo con proveedores que acrediten condiciones de calidad en el producto, buenas prácticas de producción y vocación de servicio, en cumplimiento de una promesa de pertinente definida con anterioridad en términos contractuales, además de su transparencia en los negocios y ética en el actuar.

Se requiere acreditar estos procesos mediante la definición escrita de un sistema de gestión y someterlo a la certificación en las norma ISO 9001 para calidad y BASC (*Business Alliance for Secure Commerce*, 2015), con el fin de garantizarles a los clientes que el negocio se realiza en condiciones que aseguran procesos libres de contaminación y tráfico de estupefacientes.

5.4 Riesgos operacionales

Durante las etapas de los procesos misionales se deben evaluar las posibles circunstancias que amenazan afectar el desempeño óptimo, necesario para cumplir la propuesta de valor que diferencia el plan de negocio; por lo tanto, se detallan las siguientes, que deben ser previstas para planear alternativas de operación en caso de su ocurrencia:

En el proceso de adquisición del grano, las condiciones sociales, políticas, económicas climáticas y de salud del cultivo podrían afectar al presentarse situaciones como:

- La protesta popular de los diferentes sectores de la economía, en la que se destaca la de los caficultores y demás trabajadores del agro que, mediante sus diferentes agremiaciones, presentan solicitudes ante el gobierno encaminadas al apoyo y la atención al sector, lo que por lo general conduce a un cese de actividades, llamado

paro agrario, temporada que afecta los procesos de recolección y, con frecuencia, el acceso al producto.

- El factor climático; en Colombia se define la temporada de cosecha entre los meses de abril a septiembre y se denomina temporada de travesía a la de las cosechas que se producen entre septiembre y marzo. Las oleadas de calor y sequía que suelen presentarse en los meses de enero y junio, así como también las temporadas de lluvias que generan inundaciones y deslizamientos de tierra, son otra amenaza que ha de tenerse en cuenta en la adquisición del grano.
- La falta de control a plagas y enfermedades que pueden sufrir los cultivos derivados de malas prácticas, ausencia de seguimiento, mal manejo de los desechos orgánicos y uso inadecuado de los fertilizantes son las principales causas de la roya y las llagas del cafeto, como también de las plagas identificadas como la broca, el minador de hojas, la palomilla de la raíz y el gorgojo de café (Café de Colombia, 2010).
- El precio internacional del café, determinado en gran medida por la oferta de los principales productores, como son Brasil y Vietnam, afecta las decisiones y expectativas de la oferta de producto en Colombia, lo que genera variaciones que representan una amenaza en el proceso de adquisición del grano y en su costo; si los precios suben, presionados por la demanda mundial de producto ante una caída en los volúmenes de cosecha de los dos países mencionados, el precio local sube y los caficultores podrán tener la decisión de venta al mejor postor y, en sentido inverso, una baja de precios generaría una buena oferta de producto local, pero con un impacto negativo en la colocación al cliente internacional.

Durante las etapas de tostión, torrefacción, empaque, logística interna y exportación se deben tener en cuenta los siguientes entre los probables riesgos de amenaza por afrontar y resolver:

- La alta demanda por servicios de tostión y torrefacción en la época de recolección de cosecha debe ser prevista mediante acuerdos contractuales, para evitar así tener que esperar largos turnos de atención que pondrían en riesgo la promesa de servicio.
- El desplazamiento de productos desde los centros agrarios o fincas hacia los servicios de producción, así como también los de mercancías terminadas hacia el almacenamiento y el despacho a puertos pueden ocasionar retrasos derivados de circunstancias relacionadas con el transporte, la infraestructura vial del país y los asuntos de seguridad, como son los paros camioneros y demás bloqueos de vías a los que está sometido el país durante las protestas civiles periódicas y a lo largo y ancho de la geografía nacional, así como los problemas de cierres parciales y totales de troncales viales, por circunstancias de derrumbes e inundaciones por invierno y la ausencia de vías secundarias como alternativas de movilidad, más las amenazas de terrorismo y piratería a las cuales el Estado aún no ha dado una solución definitiva para mejorar el desarrollo económico.
- Las amenazas regulares de funcionalidad de puertos, relacionadas también con las situaciones de protestas, huelgas y paros de los empleados portuarios, así como también la seguridad en ellos y los asuntos no amparados por las pólizas de transporte marítimos o coberturas no explícitas, como los casos de avería gruesa, echazón o aventura del mar, relacionados con decisiones del capitán de lanzar una determinada mercancía al agua en aras de garantizar la integridad del buque y de su

tripulación y en preferencia de la salvaguarda de otras mercancías, los daños o averías con ocasión del mal tiempo y similares no relacionados con la inapropiada manipulación del buque y sus equipos Federación de Aseguradores Colombianos, Fasesolda, Instituto Nacional de Seguros, INS (2011, 15 de septiembre).

En la gestión comercial, contractual y de pagos es posible observar amenazas relacionadas con decisiones de criterio socioeconómico y cambios culturales, entre otras, como:

- La decisión de los países no dar continuidad al acuerdo en curso sobre libertad arancelaria en el intercambio comercial, que podría generar medidas de barreras a la exportación de café y otros productos.
- El riesgo cambiario, derivado de las decisiones de traslados de capitales entre las economías más poderosas, que desestabilizan las economías de los países emergentes y afectan de manera considerable su moneda local, factor muy sensible para el plan de negocios en su estructura de costos.
- La tensa situación política entre Corea del Sur y Corea del Norte, derivada de la división en 1945 de la hasta entonces colonia japonesa en dos comunidades, al norte el comunismo y al sur el capitalismo, que después de la Segunda Guerra Mundial han vivido 60 años de frecuentes hostigamientos militares y diferencias diplomáticas que han generado una permanente incertidumbre en la estabilidad de la paz (Cronología del conflicto entre Corea del Norte y Corea del Sur, 2014).
- Los cambios en los hábitos de consumo de la cultura coreana, que genere apatía o desinterés por el consumo de cafés y no encuentren en esta bebida un medio para integrar personas en torno a diversas actividades.

6. Plan financiero

Para desarrollar el plan financiero se hace necesario definir la unidad mínima de venta esperada, la cual debe ser eficiente en términos del proceso exportador; en este caso, la unidad es el despacho correspondiente a un contenedor de 40 pies cúbicos, lo que facilita establecer los rubros que integrarán la estructura de costos y gastos directos unitarios, los cuales serán sometidos a comparación con el precio definido en el numeral 4.4 de este trabajo, por tratarse de un bien cuyo valor lo determinan las condiciones del mercado, a diferencia de aquellos productos de innovación, cuyo valor se define como la sumatoria de la atención de la totalidad de los costos y gastos incurridos y estimados, más la rentabilidad esperada de los socios.

En el proceso de definición de costos y proyección financiera del negocio es necesario determinar los parámetros de medición de volúmenes, equivalencias y valor de cada una de las tres monedas que intervienen en el plan de negocio, así como también la de los factores operativos que generan cargos fijos de costos, dependiendo de las condiciones de servicios logísticos; por lo tanto, se presenta a continuación cuatro anexos, que contienen, en forma resumida, los elementos que fueron tenidos en cuenta para la evaluación de costos y la proyección financiera, de los cuales se hace una breve descripción.

6.1 Parámetros y factores para la estimación de costos

En el anexo N°1 se presenta la tabla de parámetros y conversiones que sirven como base para la determinación de costos unitarios de la exportación; respecto de la misma se pueden plantear las siguientes consideraciones:

- Valores y conversiones de monedas, al tomar en consideración, para un precio de referencia del dólar estadounidense (USD) en el primer trimestre de 2015, factores

de ajuste de precios y condiciones económicas como la variación del índice de precios al consumidor en Corea del Sur, la cotización promedio del valor del grano en fincas, el factor diferenciador para lograr condiciones de cafés especiales, la cotización promedio de los costos de producción, tosti3n , torrefacci3n y empaque y dem3s costos log3sticos locales.

- Se estima la unidad m3nima de despacho equivalente a un contenedor de 40 pies c3bicos, que posee una capacidad de cargamento de cerca de 59.900 libras de caf3 tostado y molido, empacado en presentaciones de libra en bolsas *Doy Pack* y m3s tarde en cajas de cart3n corrugado que cumpla las condiciones de arrume que faciliten la optimizaci3n del espacio interior del contenedor.
- Se detallan paso a paso los procesos de alistamiento de la mercanc3a por exportar, los servicios portuarios de origen y destino y el transporte mar3timo internacional, para determinar los costos de cada uno de estos procesos por unidad de despacho planeada.
- En la parte inferior del anexo se citan las fuentes de consulta, las cuales se relacionan en la primera columna de la izquierda del mismo.

6.2 Cronograma en condiciones regulares para la exportaci3n

En el anexo N°2 se presenta en detalle el cronograma de actividades durante la etapa de exportaci3n, a partir de los Icoterms (*international commercial terms*, que en espa3ol equivale a t3rminos internacionales de comercio), para definir la estimaci3n del n3mero de d3as que en condiciones regulares de exportaci3n tardar3an el alistamiento, el despacho, el transporte mar3timo y el descargue en puerto de destino; esta agenda es parte fundamental en la determinaci3n de costos porque sirve de orientaci3n para establecer los valores que deben

pagarse por conceptos de almacenajes, los costos de capital invertido y los gastos administrativos directos de exportación, los cuales serán la base legal para la declaración de costos totales en lo referente a las obligaciones tributarias de ambos países.

6.3 Estructura de costos

En el anexo N°3 (estructura de costos) se presentan, en forma resumida, todos los cargos necesarios para la exportación de un contenedor de 40 pies cúbicos con el contenido de 59.900 libras café molido y empacado con destino a Corea del Sur; se relaciona en él lo siguiente: el detalle, en pesos colombianos y en dólares americanos, del costo total del cargamento y del costo unitario por libra; se agrupan de manera abreviada las etapas del proceso local, que incluye la compra del grano a productores en fincas, más la transformación por tostión, torrefacción, molido, empaque, embalaje y logística local.

Por la importancia del proceso de exportación, la estructura de costos detalla los valores que se agregan durante las diferentes etapas definidas por los Icoterms.

La base para los cálculos de los mencionados costos se tomó de la hoja de parámetros y conversiones, mediante la estimación del costo del despacho equivalente a un contenedor como fundamento para calcular la proyección financiera.

6.4 Proyección financiera del plan de negocios

En el anexo No 4 se plantea la proyección financiera del negocio entre los años 2015 y 2020, para lo cual es importante iniciar la lectura en la parte inferior de la tabla, en la que se define el precio de venta al público en Corea del Sur, que se estimó en la mezcla de mercadeo en el capítulo 4, numeral 4.4.2 en la suma de USD23,91 y que servirá de base comparativa con la estructura de costos unitarios del producto colocado en destino; así, el socio inversionista del

proyecto podrá determinar los espacios de margen para decidir sobre la financiación del proyecto y la disposición de gastos administrativos del negocio.

Es importante destacar que el precio de compra del importador en Corea del Sur se estimó con base en el informe de 2011 de la Organización Internacional del Café (Lee, 2015, p. 9), que detalla el volumen y los costos consolidados de las compras por importación del café molido en grano, los cuales se ajustaron al IPC (índice de precios al consumidor) (Global-Rates.com, 2015), en Corea del Sur durante los años 2012 a 2015. A partir de este precio se propone un cálculo estimativo del precio final que podría alcanzar el exportador colombiano y que representa un margen aproximado del 128%, así:

- Costo final del producto en puerto coreano antes de nacionalizar: USD3,39
- Utilidad en precio para el exportador: USD4,30
- Precio de venta del exportador colombiano: USD7,72
- Valor del arancel en Corea del Sur antes de la firma definitiva del TLC: USD0.62
- Precio de venta al importador (cliente en Corea del Sur): USD8.34

En la determinación de costos se citó el proceso por etapas, resumiéndolo en cuatro ítems que ayudan a diferenciar como se afecta en cada una de ellas el costo del producto, desde su compra hasta su colocación en destino; en este cálculo conviene tener en cuenta que las cifras estimadas, como el margen de calidad, que se refiere al mayor valor pagado del grano, para incentivar las cualidades y atributos del producto que se desea ofrecer, son subjetivas y susceptibles de manejo, para adaptarla a las condiciones de calidad convenidas con el proceso agrícola.

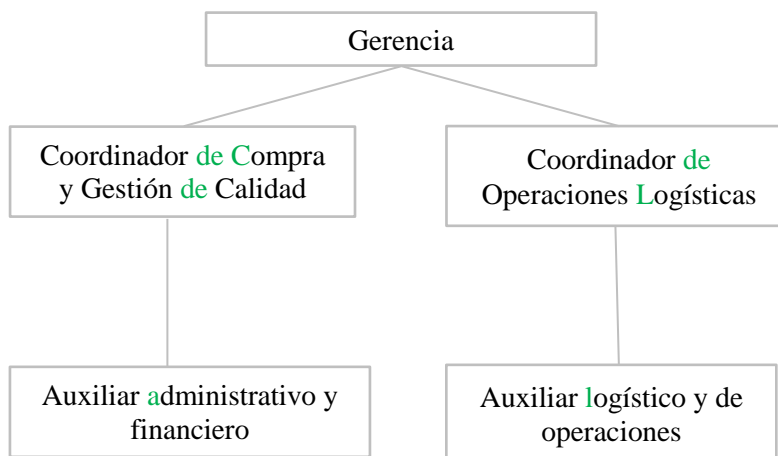
Las cifras presentadas en el plan financiero, en general, fueron consultadas en diversas fuentes estadísticas a precios de mercado sobre la base del primer trimestre de 2015, que

permiten orientar las estimaciones y los cálculos para construir la estructura de costos y la proyección financiera, pero este modelo es una aproximación que pretende ilustrar, en términos porcentuales, la generación de rentabilidad que podría alcanzar el plan de negocio; se aclara que la misma puede ser sujeto de las variaciones por las condiciones económicas mundiales, en especial de las fluctuaciones de las monedas involucradas, el precio internacional del café, las variaciones de mercado de este producto y demás factores descritos en el plan de riesgos operacionales en el numeral 5.4.

7. Plan administrativo

7.1 Organigrama funcional

Figura 5. Estructura organizacional



Fuente: elaboración propia

7.2 Descripción de cargos

Figura 6. Funciones y responsabilidades

Gerente general	<p>Liderar el proceso misional de la compañía y planear estratégicamente el desarrollo del negocio y su crecimiento.</p> <p>Establecer el contacto con los proveedores y clientes y hacer seguimiento en la profundización y de las relaciones, cumpliendo con la descripción de relacionamiento.</p> <p>Representar a la compañía ante los grupos de interés en torno a ella, orientándola en cuanto a cumplimiento, sostenibilidad y mejora continua de la promesa de valor.</p> <p>Desarrollar el plan de mercadeo en cumplimiento de la mezcla, la plaza, el producto, la promoción y el precio</p>
Coordinador de Compra y Gestión de Calidad	<p>Desarrollar la relación contractual con los proveedores de cafés y tostión y velar por el cumplimiento de lo definido en los atributos y especificaciones técnicas del producto.</p> <p>Diseñar y poner en funcionamiento el programa de abastecimiento y el plan de desarrollo de proveedores, ampliando en el tiempo las oportunidades de crecer en la red de oferentes.</p> <p>Estructurar el programa de gestión y aseguramiento de la calidad en el proceso de adquisición de producto y certificarlo según las normas ISO 9001 y BASC</p>
Coordinador de Operaciones Logísticas	<p>Desarrollar la relación contractual con los proveedores de transporte interno, las almacenadoras y las sociedades de comercialización internacional y velar por el cumplimiento de acuerdo con lo definido en los atributos del servicio para garantizar lo definido en el modelo de negocio como relación con los consumidores.</p> <p>Diseñar y poner en funcionamiento el programa de gestión logística integral tercerizada y la vinculación de proveedores, ampliando en el tiempo las oportunidades de crecer en alternativas para mejorar el servicio y optimizar los recursos.</p> <p>Estructurar el programa de gestión y aseguramiento de la calidad en el proceso de logístico interno y de exportación y certificarlo según las normas ISO 9001 y BASC</p>

Auxiliar administrativo	<p>Realizar la gestión de registros legales y el diligenciamiento de formatos para la dinámica administrativa local y consolidar la información financiera para llevarla a un sistema contable y de control fiscal tercerizado.</p> <p>Atender la gestión de trámites de contratos con clientes y proveedores y contratar pólizas de seguros y servicios básicos generales para el desarrollo de la compañía.</p> <p>Realizar labores de pagaduría y control de cartera y de custodia documental y archivo</p> <p>Brindar apoyo y acompañamiento a la gerencia y los coordinadores</p>
Auxiliar logístico y de operaciones	<p>Realizar la gestión de registros legales y el diligenciamiento de formatos para la exportación de producto y hacer el seguimiento y el acompañamiento detallados al cumplimiento de tiempos y servicio en los procesos logísticos internos y los del comercializador internacional y la logística portuaria y marítima.</p> <p>Diseñar y elaborar periódicamente las estadísticas de operaciones en formato que facilite la lectura y seguimiento de la operación para evaluar el cumplimiento e identificar oportunidades de mejoramiento</p>

Fuente: elaboración propia

8. Plan legal

8.1 Actividad económica

De acuerdo con la clasificación de actividad económica determinada por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) para el control y determinación de obligaciones tributarias, aduaneras y cambiarias, corresponde a este plan de negocio clasificarlo en la categoría de comercio al por mayor, definido según la resolución de la DIAN N° 139 de 2012, en la sección G , división 46 y correspondiente al código CIU 4631, definido como “Comercio al por mayor de productos alimenticios” (DIAN, 2012).

8.2 Requisitos legales para la conformación de empresa

8.2.1 Definición de personería jurídica

Ante todo se debe elaborar un contrato de sociedad, en el cual se determine un aporte en dinero, especie o industria que se denominará capital inicial; este contrato se debe llevar a escritura pública ante notaría y en él se definen la razón social o nombre con la que se

identificará la sociedad y los estatutos por los cuales se regirá la misma e incluyen los nombres de sus socios y la participación porcentual de propiedad de cada uno, los órganos jerárquicos por los que se regirá la sociedad, como asamblea de accionistas, revisoría fiscal y junta directiva, y las condiciones y la estructura de administración y la metodología para la distribución de utilidades; además, se determina el objeto social, el cual debe contener en forma explícita que esta se dedicará a la explotación de actividades comerciales de compra y venta de productos alimenticios en el territorio nacional y toda actividad de comercialización, producción, distribución y logística en los mercados nacional e internacional.

Para definir el tipo de sociedad comercial por constituir entre los citados en el Código de Comercio colombiano, la recomendación es optar por el tipo de sociedad por acciones simplificada, debido a que esta figura es la más actualizada y adaptable a las circunstancias actuales de variación de condiciones del mercado y la que permite mayor flexibilidad en las condiciones para la definición de estructura administrativa, duración, cantidad de socios, formato de constitución, responsabilidad ante terceros y condiciones de disolución.

La sustentación para formalizar un proyecto de emprendimiento empresarial mediante la constitución de una sociedad obedece a las consecuencias de ser un empresario individual, entre las cuales se destaca su representación y que actúa por sí mismo; además, su responsabilidad ante terceros, en cuanto al incumplimiento de sus obligaciones, le acarrearán responder con su patrimonio personal, a diferencia de los integrantes de una sociedad legalmente constituida, que responderán con el patrimonio de su empresa y hasta el monto de sus aportes en la sociedad; de igual forma, se facilitan los términos de negociación nacionales e internacionales, el crecimiento y la diversificación de actividades.

8.2.2 Registros de la formalización empresarial

Las cámaras de comercio del país son las entidades encargadas de registrar la formalización de las personas naturales o jurídicas y facilitar lo pertinente, mediante programas de orientación y capacitación a todos los interesados en proyectos de emprendimiento que deseen realizar sus procesos de formalización; así mismo, prestan asesoría en las etapas de evaluación de mercado, análisis de factibilidad del proyecto, proyección financiera, constitución de la sociedad y gestión gremial.

El registro mercantil se diligencia ante la cámara de comercio correspondiente, que otorga un número, denominado matrícula mercantil, que identifica al empresario y su razón social, la cual debe ser consultada con anterioridad en la respectiva cámara de comercio en la que se registrará el domicilio de la sociedad, con el objetivo de que le sea autorizado para uso un nombre que no haya sido utilizado y registrado por otra sociedad comercial registrada con anterioridad, con lo que se evita generar confusión en el mercado.

Con el registro mercantil se inicia una serie de obligaciones, mercantiles, laborales y tributarias, que le facilitarán al Estado, al mercado y a los demás grupos de interés la garantía de la existencia real y material de la sociedad; de manera adicional, es la prueba de la intención de ser reconocido de manera pública como comerciante, en cumplimiento de las normas que rigen la materia.

Entre estas obligaciones adicionales se destacan: el registro de los libros oficiales de contabilidad, lo que indica que la sociedad desde el inicio de su actividad debe registrar sus actos económicos en forma organizada mediante el sistema contable, en cumplimiento de las normas generalmente aceptadas en Colombia, recopiladas en el decreto 2649 de 1993 y en el ámbito internacional mediante la práctica de las normas NIIF, exigible en el país a partir del año 2015,

según lo dispuesto en el decreto 2784 de 2012 en su artículo 1°, literal c, 3, iv (Presidencia de la República, 2012). También es obligación mercantil la conservación ordenada de la correspondencia y demás documentos relacionados con el negocio, en cumplimiento de la ley 962 de 2005; por último, es obligación del empresario no ejecutar actos de competencia desleal, como crear confusión e inducir al público a error por engaño para desviar los clientes, incurrir en actos de descredito de la competencia ni en los de comparación con el uso de afirmaciones falsas, entre otras.

Las obligaciones laborales son aquellas que deben cumplirse en el proceso de vincular colaboradores para el desarrollo de las actividades que facilitan la continuidad y el crecimiento de la empresa; entre ellas están la suscripción de contratos laborales y los pagos remuneratorios en cumplimiento de las disposiciones del Código Sustantivo del Trabajo, además de las deducciones y retenciones de norma tributaria, así como la de expedir certificados e información a los organismos de control.

En materia tributaria se destacan el complemento de registro e identificación, que se alcanza a través del registro único tributario (RUT) ante la DIAN, mediante el cual se le asigna un número de identificación tributaria (NIT); en este formato se dejan registradas las responsabilidades que se adquieren en materia de impuestos nacionales que, para la actividad del presente plan de negocios son: impuestos de renta y complementarios y CREE, responsabilidad de facturar IVA, agente retenedor, clasificación de su actividad económica y registro como usuario aduanero y exportador. Este trámite se puede realizar en la respectiva cámara de comercio, en forma virtual o en las dependencias que la DIAN ha dispuesto para tal efecto en diversos sitios del país. También hacen parte de las responsabilidades tributarias las obligaciones

municipales de industria y comercio, que se deben liquidar y pagar en todos los municipios en los que se desarrolle algún tipo de actividad comercial (Legis Editores, 2011).

8.2.3 Incentivos fiscales para promocionar la formalización empresarial y la generación de empleo

Mediante la ley 1429, de diciembre de 2010 (Legis Editores, 2011), se busca incentivar la creación de empresas como mecanismo de formalización de los proyectos de emprendimiento que generen en forma adicional nuevos puestos de trabajo.

La norma en mención estableció en una serie de beneficios que otorgan menores costos del proceso de formalización descritos en los puntos anteriores y una serie de descuentos en impuestos municipales de industria y comercio, exención de pago de parafiscales sobre los costos de nómina y, en materia de impuestos nacionales, una tarifa equivalente al cero por ciento de impuesto de renta durante los dos primeros años de operación de la sociedad y un montaje gradual de la tasa, que inicia con el pago de solo el 25% del valor del impuesto al tercer año de operación, y así sucesivamente, con un incremento en pago del 25% cada año, para terminar con el pago del 100% del impuesto a cargo al sexto año de operación.

Para el presente plan de negocios, los beneficios que otorga la ley 1429 de 2010 son aplicables en la medida en que la sociedad por constituir, según el plan de costos y la proyección financiera, tendría un monto de activos inferior a los 5000 salarios mínimos mensuales legales vigentes y un número de empleados inferior a cincuenta, que son los requisitos mínimos exigidos para quienes deseen acogerse a dicho incentivo legal.

8.3 Requisitos legales para la exportación

8.3.1 Registros y certificaciones que debe acreditar un exportador

Fuera de los registros necesarios para formalizar su condición de comerciantes, las personas naturales o jurídicas que realicen la actividad de exportación deben incluir en su RUT en la casilla 53 los códigos 10 y 11; en la casilla 54 el código 21, que corresponde a usuario aduanero exportador de café; en la casilla 55 el código 2, como exportador indirecto, y en la 56 el código 2, de bienes y servicios.

Se debe obtener el certificado digital de la firma electrónica ante Certicamara; este mecanismo reemplaza la firma manuscrita y es necesario en la ejecución de varias etapas del proceso de exportación y presentación de declaraciones tributarias (DIAN, 2015).

El registro o inscripción ante el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo como exportador se diligencia ante la VUCE (ventanilla única de comercio exterior) / exportaciones, organismo que centraliza los trámites de autorizaciones, permisos, certificaciones y vistos buenos que deben expedir las diferentes autoridades para desarrollar el proceso de exportación de productos.

Diligenciamiento de la solicitud de registro de productor nacional, oferta exportable y determinación de origen a través del FUCE (formulario único de comercio exterior), que se encuentra en la VUCE y por medio del cual se consigue la acreditación o certificado de origen del producto por exportar (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2015a; 2015b).

8.3.2 Requisitos de negociación con el cliente del exterior

Se debe redactar para cada negocio un documento de compra-venta en el que las partes determinen y acepten con claridad los términos de la negociación, para lo cual es importante

apoyarse en las referencias definidas a través de las reglas Icoterms, que regulan los usos en el comercio internacional y establecen los criterios sobre la distribución de tareas, costos y riesgos entre las partes.

Otras condiciones que deben describirse con exactitud en el acuerdo contractual, porque no están incluidas en las reglas Icoterms, son: el lugar o puerto de entrega con exactitud, determinar el momento en que se da la transferencia de propiedad de la mercancía, fijar los derechos y obligaciones de las partes en los procesos de transporte y las condiciones de entrega de los productos, la descripción exacta de los precios pactados y la forma de pago. Se debe presentar una oferta comercial en la que se cotice el valor de los productos, de preferencia en la divisa dólar americano, que es la aceptada internacionalmente como medio de pago, en especial para este plan de negocios, que está orientado hacia un país asiático.

Dicha oferta debe contener la especificación y la cantidad producto ofrecido, así como las condiciones de capacidad instalada y periodicidad de despacho, presentación de empaque, plazo de entrega y término de validez de la oferta.

La formalización de la venta se debe diligenciar en una factura, que inicialmente será proforma para enviar al comprador; este documento le servirá para iniciar los trámites de autorización de su importación.

Sobre el pago de las exportaciones se recomienda hacer uso de carta de crédito, que se le informa al exportador por su banco en Colombia una vez el comprador del exterior la ha diligenciado de manera irrevocable y abierta a través de su banco corresponsal en el destino de la mercancía; las divisas originadas por esta relación comercial las recibe el exportador a través de su banco y luego deberán ser reportadas al Banco de la Republica para reintegrar y cambiar a

pesos colombianos en un término no superior a seis meses. Este trámite se hace a través de los intermediarios financieros.

8.3.3 Requisitos ordenados por el Comité Nacional de Cafeteros

El Comité Nacional de Cafeteros que es el ente oficial encargado de definir la política cafetera colombiana; está conformado por los representantes del gobierno: ministros de Comercio Exterior, Agricultura y Hacienda, director de Planeación Nacional y los representantes de los cafeteros agrupados en los quince comités departamentales aprobados por el Congreso Nacional de Cafeteros.

Este órgano estipuló, mediante resolución, los requisitos que deben cumplir los exportadores de café tostado, que se inician con el registro de quién será responsable directo de la exportación ante la Federación Nacional de Cafeteros; además, la planta de procesamiento del grano, en su etapa de tostión con fines de exportación, debe estar aprobada por la Federación y se debe atender el cumplimiento de las normas especificadas en la resolución 1, de 30 de mayo de 1991 (Federación Nacional de Cafeteros, 2009).

9. Conclusiones del trabajo

- El café colombiano sigue representando una oportunidad de negocio, mediante la explotación de su variedad y su sabor, los cuales debe ser ofrecido al mundo mediante el mercadeo que diferencie los atributos del producto líder de la imagen de Colombia ante el mundo.
- Los tratados de libre comercio representan una oportunidad para ampliar la oferta de los productos nacionales en mercados cuyas culturas que van cambiando hacia hábitos de consumo en los cuales sus habitantes incluyen en sus compras productos como el café; en el mercado asiático hay una ventana con la República de Corea del Sur que, a través del acuerdo aprobado en por el Congreso colombiano en 2015, abre fronteras para este y otros bienes que ofrece el país.
- Mediante la estructuración de un plan de negocio se generan alternativas para la inversión que facilitan concretar una o más ideas para poner en marcha una unidad de emprendimiento o intraemprendimiento que aporta a la actividad económica del país y a la mejora de posicionamiento estratégico de un producto.
- La formalización empresarial, definida mediante el plan de negocio, permite identificar incentivos económicos y seguridad jurídica que, sumados a una clara definición de procesos administrativos y operativos, hacen más viable la oportunidad de crear empresa y aportar al desarrollo económico y social del país, generando oportunidades, empleo y profesionalización de sectores.
- El concepto de baja rentabilidad y competitividad del sector agrícola en los negocios internacionalizables debe ser replanteado mediante su desarrollo con procesos de

industrialización nacional de los productos básicos, que permitan transformarlos en artículos con alto grado de diferenciación en el mercado internacional, con apoyo también en estrategias de mercadeo, mediante las cuales se les defina una propuesta de valor que impacte al consumidor y le despierte expectativas que lo muevan hacia su consumo.

- La Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, mediante su imagen publicitaria Juan Valdez, ha permitido la exploración de mercados internacionales para abrir paso al producto que por años ha representado la imagen del desarrollo económico colombiano. La vocación de esta marca representa la posición de competencia para las ofertas de cafés originarios de otros países, pero para los colombianos representa la oportunidad de entrar a dichos mercados con marcas adicionales que incluyan el sello de calidad e identificación de producto ciento por ciento colombiano.
- El análisis estadístico de los mercados internacionales y el conocimiento de sus tendencias culturales, económicas y políticas son fundamentales para proponer de manera asertiva un plan de negocio orientado a la venta por exportación de un determinado producto, lo que permite identificar la congruencia entre consumidores y oferta, mediante la orientación de la última hacia las expectativas actuales de los clientes objetivo.
- El análisis de costos y la proyección financiera del plan de negocios permiten generar un incentivo para la puesta en marcha de un proyecto empresarial orientado por el método descrito en el presente trabajo, debido a que existe una alta probabilidad de éxito soportada en la atractiva rentabilidad que puede generar el negocio en el tiempo.

- El punto de partida de un plan de negocio es una definición precisa del modelo pertinente que se desea establecer, para tener un norte claro en la ejecución de las actividades estratégicas y misionales que se desarrollarán en la empresa.
- Más allá de considerar si la empresa va bien, es preciso estructurar una propuesta de valor única, que permite marcar la diferencia entre la compañía y sus competidores en el segmento del mercado; la propuesta de valor es el punto de partida de un plan de mercadeo.
- A partir de un modelo de negocio que el emprendedor deberá definir, el presente documento propone la construcción de un tipo de plan de ese tipo para exportar productos al exterior, utilizando como ejemplo la exportación de café a Corea del Sur, y sirve como documento de guía para emprendedores que deseen incursionar en este tipo de industria.

Referencias

- Agencia EFE (2013, 22 de febrero) Tasa de arancel para el café molido y tostado en Corea del Sur (2015, 14 de abril). *El TLC con Corea del Sur genera optimismo y también temores en empresarios colombianos*. *www*. Recuperado el 9 de abril de 2015, de:
<http://www.legiscomex.com/BancoConocimiento/T/tlc-corea-temores-optimismo-feb-22-13-15not/tlc-corea-temores-optimismo-feb-22-13-15not.asp?Codidioma=EN>
- Alma café (s.f.). *Servicios complementarios, maquila, servicios especializados de café*, Recuperado el 1 de abril de 2015, de: www.almacafe.com
- Banco de la República (2015, 10 de abril). *Tasa de cambio del peso colombiano (TRM)*. Recuperado el 10 de abril de 2015, de: <http://www.banrep.gov.co/es/trm>
- Banco de la República (2015, 14 de abril). *Meta de inflación*. Recuperado el 18 de abril de 2015, de: <http://www.banrep.gov.co/es/meta-inflacion>
- Banco Interamericano de Desarrollo, BID (2013, marzo). Se firma el TLC entre Colombia y Corea del Sur. *Carta Mensual INTAL*, 199. Recuperado el 25 de octubre de 2014, de:
<http://www10.iadb.org/intal/cartamensual/Cartas/Articulo.aspx?Id=c6227987-5fb4-4150-b477-3c95ccdac67f>
- (Busan Agency Co., ltd-translate.google.com, 2013) *Costos de uso de instalaciones en Busan, puerto surcoreano*. translate.google.com. Recuperado el 5 de mayo de 2015..., de:
https://translate.google.com/translate?sl=en&tl=es&js=y&prev=_t&hl=es&ie=UTF-8&u=http%3A%2F%2Fwww.busanagency.kr%2Fhtml%2Fportcharge.html&edit-text=&act=

Business Alliance for Secure Commerce, BASC (s.f.). *La norma BASC*. Recuperado el 28 de marzo de 2015, de: <http://www.wbasco.org/espanol/normas.htm>

Café de Colombia (2010). *Manejo agronómico, principales enfermedades del café*. Recuperado el 15 de abril de 2015, de:

http://www.cafedecolombia.com/particulares/es/sobre_el_cafe/el_cafe/manejo_agronomico/

Café de Colombia (s.f.). *Marcas 100%, tostadores autorizados, productora de café Las Vegas, Café Don Quijote, Café Uno A*, Recuperado el 11 de abril de 2015, de:

http://www.cafedecolombia.com/particulares/es/el_cafe_de_colombia/marcas_100/

Café especial busca consumidores (2006, 5 de septiembre). Portafolio. Recuperado el 15 de agosto de 2014, de: <http://www.portafolio.co/archivo/documento/MAM-2194254>

Café Madrid (s.f.). *Estilos de tostión*. Recuperado el 11 de abril de 2015, de:

<http://cafemadrid.com/tradition-11-es.html>

Café Montaña Roja (s.f.). *Nuestra empresa*. Recuperado el 1 de abril de 2015, de:

www.cafemontanaroja.com

Café Uribia (s.f.). Medellín, Cotización del servicio de maquila en proceso de tostión de café por libra.

Coffee Connections Company (s.f.). Productos y servicios, maquilas. Recuperado el 1 de abril de 2015, de: www.coffeeconnections.com

Corrumed (s.f.) Medellín, Cotización de cajas de cartón corrugado tamaño regular para empaque de café en presentación de libra, embalaje en contenedor para exportar.

Cooperativas de Caficultores de Antioquia (2015, 9 de abril). *Lista de precios de café en grano en 54 municipios (Antioquia)*. Recuperado el 09 de abril de 2015, de:

<http://www.cafedeantioquia.com/images/09-ABRIL-17-18-19-20-2015.pdf>

Cronología del conflicto entre Corea del Norte y Corea del Sur (2014, 31 de marzo). *Actualidad.Rt.com*. Recuperado el 17 de abril de 2015, de:

<http://actualidad.rt.com/actualidad/view/90396-cronologia-conflicto-corea-norte-sur>

Delgado Restrepo, R. (2014, junio). *Notas de clase de la asignatura Política de Empresa, MBA*. Medellín: Universidad EAFIT.

Devotion (s.f.). *Servicio s, maquilas* Recuperado el 2 de abril de 2015, de:

www.cafedevotion.com

Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, DIAN (2012, 21 de noviembre). dian.gov.co.

Resolución N° 139 de 2012, por la cual la Dian adopta la clasificación de actividades económicas versión 4 adaptada para Colombia. Recuperado el 31 de marzo de 2015, de:

http://www.dian.gov.co/descargas/normatividad/2012/Resoluciones/Resolucion_000139_21_Noviembre_2012_Actividades_Economicas.pdf

Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, DIAN (2015, 13 de abril). *RUT. Preguntas*

frecuentes -¿cuáles son los usuarios aduaneros? Recuperado el 31 de marzo de 2015, de:

http://www.dian.gov.co/contenidos/servicios/rut_preguntasfrecuentes11.html

Domínguez, J. C. (2008, 17 de febrero). *Café especial, atajo hacia la bonanza*. *El Tiempo*.

Recuperado el 20 de agosto de 2014, de:

<http://www.eltiempo.com/archivo/buscar/?q=cafe&a=2008&pagina=3>

El Laboratorio del Café (s.f.). *Nuestro Laboratorio*. Recuperado el 2 de abril de 2015...

www.ellaboratoriodelcafe.com

El café se reinventa (2006, 24 de noviembre). *Dinero*. Recuperado el 15 de agosto de 2014, de:

<http://www.dinero.com/Imprimir/38778>

El pueblo que cultiva el mejor café del país (2005, 5 de octubre). *El Tiempo*, pp. 3-8.

En Gaitana tienen los dos secretos para el mejor café (2006, 5 de septiembre). *El Tiempo*, pp. 2-3.

Euromonitor (2013, agosto). Base de Datos biblioteca Universidad EAFI, *Coffee in south korea y hot drinks in south korea*, Recuperado el 15 de octubre de 2014, de:

<http://www.portal.euromonitor.com.ezproxy.eafit.edu.co/portal/statistics/relatedtab>

Fairtrade International (s.f.). *What is Fairtrade*. Recuperado el 11 de abril de 2015, de:

<http://www.fairtrade.net/361.html?&L=1>

Farfán Valencia, F. (2014, 18 de octubre). *Sistemas de producción de café en Colombia*, capítulo

10. Manizales: Centro Internacional de Investigaciones de Café, Cenicafé. Recuperado el 18 de Agosto de 2014, de:

<http://www.cenicafe.org/es/documents/LibroSistemasProduccionCapitulo10.pdf>

Federación de Aseguradores Colombianos, Fasecolda, Instituto Nacional de Seguros, INS (2011, 15 de septiembre). *La avería general común o gruesa*. Recuperado el 15 de abril de 2015, de: http://www.fasecolda.com/files/3413/8878/2901/06-averia_gruesa_seminario_15-09-11.pdf

Federación Nacional de Cafeteros (2011, 1 de diciembre). *Exportación de café procesado*.

Procedimiento. Recuperado el 18 de abril de 2015, de:

http://www.federaciondecafeteros.org/static/files/procedimiento_exportacion_cafe_procesado.pdf

Global-Rates.com (2015, 14 de abril). *Inflación Corea del Sur. Índice de precios al consumo (IPC)*. Recuperado el 10 de abril de 2015, de: <http://es.global-rates.com/estadisticas-economicas/inflacion/indice-de-precios-al-consumo/ipc/corea-del-sur.aspx>

Isaías vendió su café a precio de oro en internet (2007, 14 de abril). *El Colombiano*, p. 18-A.

Juan Valdez (2015, 10 de abril). *Boletín Trimestral*. Recuperado el 1 de abril de 2015, de:

[https://www.google.com.co/?gfe_rd=cr&ei=SxNxVdf2OovAgASq-YCgDQ&gws_rd=ssl#q=El+27+de+marzo+de+2014%2C+esta+marca+abri%C3%B3+su+primera+tienda+para+venta+directa+en+Corea+del+Sur+\(Juan+Valdez+Caf%C3%A9+2014\)%3B+el+negocio+se+realiza+en+asocio+con+la+empresa+CCKC+Co.+Ltd.+2C+](https://www.google.com.co/?gfe_rd=cr&ei=SxNxVdf2OovAgASq-YCgDQ&gws_rd=ssl#q=El+27+de+marzo+de+2014%2C+esta+marca+abri%C3%B3+su+primera+tienda+para+venta+directa+en+Corea+del+Sur+(Juan+Valdez+Caf%C3%A9+2014)%3B+el+negocio+se+realiza+en+asocio+con+la+empresa+CCKC+Co.+Ltd.+2C+)

Juan Valdez Café (2014, 18 de octubre). *Juan Valdez ® Café abrió su primera tienda en Corea del Sur*. Recuperado el 1 de abril de 2015, de: <http://juanvaldezcafe.com/es/apertura-corea-del-sur>

Kotler, P., y Keller, K. (2012). *Dirección de marketing*, 14^a ed. México: Pearson.

La Sierra Nevada se cubre de café (2012, 26 de agosto). *El Espectador*, p. 36.

Lee, Y. (2013). *Korea Coffee Market*. Recuperado el 18 de abril de 2015, de:

http://www.ico.org/event_pdfs/seminar-consumption/terarosa-e.pdf *Market. Terarosa Coffee.*

Legis Comex (2015, 10 de abril). *Importadores de café Corea del sur*. Recuperado el 18 de abril de 2014, de:

<http://www.legiscomex.com.ezproxy.eafit.edu.co/indice.asp?codeestructura=76&DivMenu=Menu8&DivSubMenu=Menu8>

Legis Editores (2011). *Guía Legis para la pequeña empresa*. Bogotá: Legis.

Maersk Line (s.f.). *Costos THC de exportación*. Recuperado el 14 de abril de 2015 de:

<http://www.maerskline.com/en-mw/countries/co/world%20factbook/general/demurrage-detention>

Metric-conversions.org (2003, 31 de octubre). *Factor de conversión de pesos aceptado para*

transporte. Recuperado el 15 de agosto de 2014, de: <http://www.metric-conversions.org/es/peso/libras-a-gramos.htm>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2013a, 21 de febrero). *La firma del TLC con*

Corea es un hecho histórico para profundizar nuestra relación con Asia. Recuperado el 15 de octubre de 2014, de: <http://www.legiscomex.com/BancoConocimiento/C/corea-colombia-tlc-feb-21-13-1not/corea-colombia-tlc-feb-21-13-1not.asp?CodSubseccion=306&numarticulo=&CodSeccion=190>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2013b, 26 de febrero). *Firma de TLC con Corea,*

hecho histórico para profundizar relación con Asia. Recuperado el 2 de noviembre de 2014, de: <http://www.mincit.gov.co/publicaciones.php?id=5664>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2015, 13 de abril). *Qué es la VUCE (ventanilla*

única de comercio exterior)? Recuperado el 10 de noviembre de 2014, de: http://www.vuce.gov.co/index!.php?id_menu=2

Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Barcelona: Planeta.

Palacios Rozo, M. (2009). *El café en Colombia 1850-1870. Una historia económica social y política*. México: El Colegio de México (Colmex).

Presidencia de la República (2012, 29 de diciembre). *Decreto 2784 de 2012, por el cual se*

reglamenta la ley 1314 de 2009 sobre el marco técnico normativo para los preparadores de información financiera que conforman el grupo 1. Recuperado el 21 de marzo de

- 2015, de: http://www.supersociedades.gov.co/asuntos-economicos-y-contables/procesos-de-convergencia-niifs/leyes-y-decretos/Documents/Anexos_2012_decreto_2784.pdf
- Procolombia (2013a, julio). *Oportunidades comerciales en Corea*. Recuperado el 11 de agosto de 2014, de:
http://www.procolombia.co/sites/default/files/oportunidades_corea_del_sur.pptx
- Procolombia (2013b, julio). 1.600 oportunidades de negocios con los nuevos acuerdos. *El Periódico de las Oportunidades*, 4ª edición. Recuperado el 11 de agosto de 2014, de:
http://www.procolombia.co/sites/default/files/periodico_oportunidades-cuarta_edicion.pdf
- Procolombia (2014, 18 de octubre). *Productos colombianos, con acceso a 49 millones de coreanos*. Recuperado el 20 de agosto de 2014, de:
<http://agenda.proexport.com.co/noticias/productos-colombianos-con-acceso-49-millones-de-surcoreanos>
- Puerta Quintero, G. I. (2011, marzo). *Calidad en taza de las variedades de coffea arabica l. cultivadas en Colombia*. *Cenicafé*, 49(4), 265-278. Recuperado el 18 de agosto de 2014, de: [http://www.cenicafe.org/es/publications/arc049\(04\)265-278.pdf](http://www.cenicafe.org/es/publications/arc049(04)265-278.pdf)
- Rainforest-Alliance (s.f.). *Normas para agricultura sostenible*. Recuperado el 11 de abril de 2015, de: <http://www.rainforest-alliance.org/es/agriculture/standards>
- Restrepo Abad, N. (2012). *El precio: clave de la rentabilidad*. Bogotá: Planeta.
- Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S. A. (2015, 7 de abril). *Tarifas portuarias (costo de bodegaje para exportación)*. Recuperado el 11 de abril de 2015, de:
http://www.sprbun.com/informacion-para-comercio-exterior/tarifas/tarifas_6.php
- Sociedad de Comercialización Internacional OTM S. A. (2015, 7 de abril). *Cotización de trámites de exportación en puerto (Buenaventura)*. Bogotá: OTM.

The Money Converter (2014, 18 de octubre). *Cambio de won surcoreano a dólar*

americano/KRW a USD. Recuperado el 18 de abril de 2015, de:

<http://themoneyconverter.com/ES/KRW/USD.aspx>

Anexo 1. Parámetros y factores para la estimación de costos

Exportación de Medellín a Corea del Sur (puertos: Buenaventura y Busan)

Fuente	Descripción del parámetro - Cálculo	Valor			Observación
		Pesos	US	Equivalencias	
5	TRM	\$2.516,1			Tasa representativa del mercado. COP/USD
6	WON = USD/KRW		0,00091		Equivalencia en dólares de 1 WON
7	Determinación del precio base de compra del importador coreano		USD8,34		USD/libra de Café molido en puerto
9	Precio promedio del grano en fincas tomado de 54 municipios	\$5.751,6			Cálculo con base en tabla de la fuente
	Promedio del valor por cada libra	\$2.608,9			Cálculo
	Promedio del valor por libra en USD		USD1,04		Cálculo
	Margen adicional del precio para calidad de especiales (valor estimado al 100%)		USD1,04		Cálculo
	El Laboratorio de Café	\$2.100,0	USD0,83		Cotización de El Laboratorio de Café
	C. I. Café Madrid	\$2.200,0	USD0,87		Cotización de C. I. Café Madrid
	Café Don Quijote	\$1.732,5	USD0,69		Cotización de Café Don Quijote
	Café Uribia (Valparaíso)	\$1.950,0	USD0,78		Cotización de Café Uribia
	Precio del proceso de café por cada libra	\$1.995,6	USD0,79		Cálculo
15	Número de gramos en una libra			453,59	Cálculo
	Equivalencia de tonelada en libras			2.204,62	Cálculo
	Equivalencia de kilo a libras			2,20	Cálculo
	1 libra café equivale en litros a			1,00	Cálculo
	1 m ³ equivale en litros a			1.000,00	Cálculo
	Volumen en m ³ de ubicación de una estiba			1,68	Cálculo
	Libras en una ubicación de 1 m ³ de estiba			1.680,00	Cálculo
	Peso máximo por ubicación en estiba m ³ (kg)			763,64	Cálculo
	Capacidad en m ³ contenedor de 40 pies ³			66,56	Cálculo
	Kilos por contenedor de 40 pies ³			28.560,00	Cálculo
	Libras de café por contenedor de 40 pies ³	\$59.904,0			Cálculo
	Peso máximo por contenedor de 40 pies ³ (kg)	\$27.229,1	54.458		Cálculo
	Flete de Medellín a Buenaventura	\$3.000.000,0	USD1.192,33		Cotización de transportes
	Transporte en vehículo sencillo 10 ton	\$450.000,0	USD178,85		Cotización de transportes
	Transporte en vehículo sencillo 10 ton	\$300.000,0	USD119,23		Cotización de transportes
	Costo de ubicación (almacenamiento semanal)	\$19.000,0	USD7,55		Cotización de transportes
	Ubicaciones por viaje de 10 ton			13,00	Cálculo
	Total de semanas por cada 10 ton			6,00	Cálculo
	Costo de almacenamiento de 10 ton	\$114.000,0	USD45,31		Cálculo
	Costo de caja (cartón corrugado), cinta y rótulos (24 unidades por cada lb)	\$800,0	USD0,32		Cotización de Corrumed
	Costo de cargue de contenedor	\$200.000,0	USD79,49		Cotización de transportes IMD S. A. S.
Descripción de la mercancía por exportar					

	Total de unidades por cada contenedor		59.904,00	unidades
	Costo de mercancía	USD2,33		USD/unidad
	Unidades por caja		24,00	Unidades/naja
	Ancho de caja		0,20	m
	Alto de caja		0,40	m
	Largo de caja		0,60	m
	Volumen de caja		0,05	m ³
	Capacidad de arrume		6,00	Planchas
	Peso		10,91	kg/caja
	Embalaje y marcado	\$800,0		\$/caja
Procesos de alistamiento para exportación				
	Cargue en fábrica	\$200.000,0		Cotización de OTM S. A.
	Flete interno de origen	\$3.000.000,0		Cotización de OTM S. A.
	Tarifa de seguro interno de origen		USD0,00	Cotización de OTM S. A.
13	Formularios (DEX, CO)	\$18.000,0		Cotización de OTM S. A.
		Valor COP /Contenedor 40 Pies, <i>High cube</i> 40'x 8'x 9'6"	Valor USD /Contenedor 40 Pies, <i>High cube</i> 40'x 8'x 9'6"	
Servicios portuarios de origen				
	Descargue	\$13.838,4	USD5,50	USD/contenedor
	Uso de instalaciones	\$289.349,2	USD115,00	USD/contenedor
13	THC: <i>terminal handling charges</i> (cargos por manipuleo en terminal)	\$251.608,0	USD100,00	USD/contenedor
13	<i>Mounting</i>	\$100.643,2	USD40,00	USD/contenedor
13	Movimientos. Inspecciones	\$1.250.000,0	USD496,80	USD/contenedor
	Inspección	\$0,0		USD/contenedor
	Repesaje	\$0,0		USD/contenedor
14	Almacenamiento y bodegaje	\$51.202,2	USD20,35	USD/contenedor
13	Comisión de agencia de aduanas			0,35% CIF
13	Otros gastos de agencia de aduanas	\$120.000,0	USD47,69	USD/contenedor
			Valor USD /Contenedor 40 Pies, <i>High cube</i> 40'x 8'x 9'6"	
Transporte internacional				
13	Flete internacional		USD800,00	USD/contenedor
13	BAF: <i>bunker adjustment factor</i> (recargo por combustible)		USD200,00	USD/contenedor
13	B/L: <i>bill of lading</i> (conocimiento de embarque)		USD60,00	USD/contenedor
13	<i>Document fee</i>		USD85,00	0,70%
13	Seguro internacional (% del costo acumulado: CFR)			0,40%
		Valor KRW /Contenedor 40 Pies, <i>High cube</i> 40'x 8'x 9'6"		
Servicios portuarios en destino				
12	Descargue en muelle de destino	2.694,00		KRW/contenedor
12	Uso de instalaciones	4.351,00		KRW/contenedor
10	THC: <i>terminal handling charges</i> (cargos por manipuleo en terminal)	155.000,00		KRW/contenedor

12	Movimientos. Inspecciones	268,80		KRW/contenedor
	Inspección			KRW/contenedor
12	Almacenamiento y bodegaje	620,80		KRW/día
11	Impuestos por nacionalización	8,0%		CIF
Estimado de ventas tomado de la tabla 7		Toneladas	Contenedores	
	Estimado de ventas en 2015	54,5	1	
	Estimado de ventas en 2016	81,7	2	
	Estimado de ventas en 2017	109,0	2	
	Estimado de ventas en 2018	136,2	3	
	Estimado de ventas en 2019	163,4	3	
	Estimado de ventas en 2020	190,6	4	
Cálculo del precio de compra/lb (importador coreano)				
		inflación Corea		
8	IPC Corea del Sur / Período	del Sur		Vr. Importado
	Marzo de 2015	0,4%	90.526.000,00	Vr. importado 2011/USD
	Marzo de 2014	1,3%	5.438.000,00	Kilos importados
	Marzo de 2013	1,5%	11.963.600,00	Libras importadas
	Marzo de 2012	2,7%	USD7,57	Precio/lb importada 2011
	Marzo de 2011	4,1%	USD8,34	Precio/lb ajustado. IPC 2015

	Fuentes
5	(Banco de la República Colombia, 2015)
6	(The Money Converter, 2014)
7	(Lee, 2013)
8	(Global Rates, 2015)
9	(Cooperativa de Caficultores de Antioquia, 2015)
10	(Maersk Line)
11	(Agencia EFE, 2013)
12	(Busan Agency Co., ltd-translate.google.com, 2013)
13	(Sociedad de Comercialización Internal. OTM S.A., 2015)
14	(Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura, 2015)
15	(Metric-conversion, 2003)

Anexo 2. Cronograma en condiciones regulares para la exportación

Icoterms	Etapa	Duración	Fecha de inicio	Fecha de terminación	Tiempo acumulado
EXW	Inicio de la exportación	15	01/01/2015	16/01/2015	15
	Duración del transporte interno	2	16/01/2015	18/01/2015	17
	Arribo al muelle de origen	1	18/01/2015	19/01/2015	18
	Libre bodegaje hasta:	5	19/01/2015	24/01/2015	23
FOB/CIF	Zarpe del buque	0	12/01/2015	12/01/2015	23
	Días de almacenaje en origen	-12			
DES	Días de viaje del buque	37	12/01/2015	18/02/2015	60
	Arribo al muelle de destino	0	18/02/2015	18/02/2015	60
	Días libres de bodegaje	2	18/02/2015	20/02/2015	62
DDU	Nacionalización	3	18/02/2015	21/02/2015	65
	Días de almacenaje en destino	1			
DDP	Transporte interno en destino	0	21/02/2015	21/02/2015	65

Tabla para cálculo de otros gastos

Concepto	Valor	Costo/día
Costo de capital	\$394.527.765	\$198.626
Salario del personal administrativo	\$1.439.100	\$47.970

Cálculo del costo de capital y del costo administrativo por etapas

Etapa	Días transcurridos	Costo de capital	Costo administrativo
Costo EXW	15	\$2.979.386	\$719.550
Costo FOB	23	\$4.568.392	\$1.103.310
Costo CFR	23	\$4.568.392	\$1.103.310
Costo CIF	23	\$4.568.392	\$1.103.310
Costo DAT	60	\$11.917.544	\$2.878.200

Anexo 3. Estructura de costos del plan de negocios

Conceptos del costo	Pesos	USD	Costo/caja	Costo/libra	Incremento
Compra del grano en finca	\$156.282.259	USD62.113,39	USD24,89	USD1,037	
Margen adicional del precio de la calidad de especiales (valor estimado al 100%)	\$156.282.259	USD62.113,39	USD24,89	USD1,037	
Producción de tostión, torrefacción y molido	\$119.545.920	USD47.512,77	USD19,04	USD0,793	
Logística local en la primera etapa	\$160.626.719	USD63.840,07	USD25,58	USD1,066	
Total de costo de la mercancía	\$436.454.898	USD173.466,22	USD69,50	USD2,90	
Total del costo de empaque y embalaje (<i>Doy pack</i> más corrugado)	\$47.923.200	USD19.046,77	USD7,63		
Costo EXW	\$484.378.098	USD192.513,00	USD77,13	USD 3,21	10,98%
Cargue en fábrica	\$200.000		USD0,03	USD0,00	
Seguro interno en origen	\$0	USD0,00	USD0,00	USD0,00	
Flete interno en origen	\$3.000.000	USD1.192,33	USD0,48	USD0,02	
Transporte interno en origen	\$3.200.000	USD1.271,82	USD0,51	USD0,02	
Formularios (DEX, CO)	\$18.000	USD7,15	USD0,00	USD0,00	
Gastos en puerto	\$1.956.641	USD777,65	USD0,31	USD0,01	
Total de costos administrativos	\$719.550	USD285,98	USD0,11	USD0,00	
Costo de capital	\$2.979.386	USD1.184,14	USD0,47	USD0,02	
Costo parcial FOB (sin comisión del agente de aduanas)	\$493.251.675	USD196.039,74	USD78,54	USD3,27	13,01%
Comisión del agente de aduanas (tarifa pactada, por valor FOB, contenedor, unidad, etc.)	\$1.750.162	USD695,59	USD0,28	USD0,01	
Otros gastos del agente de aduanas	\$171.202	USD68,04	USD0,03	USD0,00	
Costo FOB	\$495.173.039	USD196.803,38	USD78,85	USD3,29	13,45%
Total de componentes del flete internacional	\$2.880.912	USD1.145,00	USD0,46	USD0,02	
Costo CFR	\$498.053.950	USD197.948,38	USD79,31	USD3,30	14,11%
Seguro internacional	\$1.992.216	USD791,79	USD0,32	USD0,01	
Costo CIF	\$500.046.166	USD198.740,17	USD79,62	USD3,32	14,57%
Total de costos administrativos	\$1.103.310	USD438,50	USD0,18	USD0,01	
Costo de capital	\$4.568.392	USD1.815,68	USD0,73	USD0,03	
Descargue	\$6.168	USD2,45	USD0,00	USD0,00	

Conceptos del costo	Pesos	USD	Costo/caja	Costo/libra	Incremento
Costo DAT	\$502.025.100	USD199.526,68	USD79,94	USD3,33	15,02%
Gastos en puerto de destino	\$0	USD145,82	USD0,06	USD0,00	
Total de costos administrativos	\$2.878.200	USD1.143,92	USD0,46	USD0,02	
Costo de capital	\$11.917.544	USD4.736,55	USD1,90	USD0,08	
Costo DAP	\$511.149.143	USD203.152,98	USD81,39	USD3,39	17,11%

Anexo 4. Proyección financiera del plan de negocio

CONCEPTOS			2015	2016	2017	2018	2019	2020
Contenedores por despachar			2	3	4	5	6	7
Demanda (toneladas)			54,50	81,73	108,96	136,19	163,42	190,65
Ajuste por IPC según proyecciones del Banco de la Republica (*)			0,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%
Primera etapa: adquisición del grano en estado primario	Part % /precio	USD /Lb	Valores totales en dólares USD					
Compra del grano en finca	30,6%	1,04	124.583	192.432	264.239	340.182	420.443	505.214
Margen adicional por precio para calidad de especiales (valor estimado al 100%)	30,6%	1,04	124.583	192.432	264.239	340.182	420.443	505.214
Transporte y logística a proceso de producción	0,2%	0,01	975	1.506	2.067	2.662	3.290	3.953
Segunda etapa: transformación a café molido en presentación estándar								
Costo de producción	32,7%	1,11	133.501	206.206	283.154	364.532	450.539	541.378
Costo administrativo y de capital (etapas primera y segunda)	0,7%	0,02	2.949	4.555	6.254	8.052	9.951	11.958
Tercera etapa: operación logística nacional hasta puerto de origen								
Transporte de planta a operador logístico	0,2%	0,01	650	1.004	1.378	1.774	2.193	2.635
Costo de almacenamiento	0,1%	0,00	247	381	524	674	833	1.001
Proceso de maquilado	0,4%	0,01	1.592	2.459	3.376	4.346	5.372	6.455

CONCEPTOS			2015	2016	2017	2018	2019	2020
Embalaje (contenedor)	0,0%	0,00	159	246	338	435	538	647
Transporte a puerto de origen	0,6%	0,02	2.392	3.694	5.072	6.530	8.071	9.698
Consolidación en puerto	0,0%	0,00	0	0	0	0	0	0
Servicios portuarios (uso de instalaciones, THC)	0,1%	0,00	522	807	1.108	1.427	1.763	2.119
Servicios portuarios (inspecciones)	0,2%	0,01	996	1.539	2.113	2.721	3.363	4.041
Servicios portuarios (almacenamientos y costos del agente aduanero)	0,4%	0,01	1.532	2.366	3.249	4.182	5.169	6.211
Cuarta etapa: tránsito internacional a puerto de destino								
Flete marítimo y BAF	0,5%	0,02	2.006	3.098	4.254	5.477	6.769	8.134
B/L: <i>bill of lading</i> (conocimiento de embarque).	0,0%	0,00	120	186	255	329	406	488
<i>Document fee</i>	0,0%	0,00	170	263	362	466	575	691
Seguro internacional (porcentaje del costo acumulado: CFR)	0,4%	0,01	1.588	2.453	3.368	4.336	5.360	6.440
Servicios portuarios en destino	0,1%	0,00	297	459	631	812	1.004	1.206
Costo administrativo y de capital (cuarta etapa)	2,2%	0,07	8.846	13.664	18.762	24.155	29.854	35.873
Costo del producto, entrega en terminal (antes de nacionalización, logística interna y margen del distribuidor mayorista)		3,39	407.710	611.407	815.105	1.018.803	1.222.501	1.426.198
Margen del exportador	128%	4,33	520.397	803.807	1.103.753	1.420.973	1.756.232	2.110.328
Precio de venta del exportador		7,72	928.107	1.433.557	1.968.498	2.534.246	3.132.168	3.763.683

CONCEPTOS		2015	2016	2017	2018	2019	2020
Arancel (nacionalización)	0,62	74.249	114.685	157.480	202.740	250.573	301.095
Precio de base de compra del importador (**)	8,34	1.002.469	1.503.317	2.004.165	2.505.013	3.005.861	3.506.709
Costos, impuestos y margen en la cadena de distribución en Corea del Sur	15,57	1.870.364	2.888.970	3.967.009	5.107.130	6.312.089	7.584.748
Precio de venta estimado por mezcla de mercadeo en USD	23,91	2.872.833	4.437.386	6.093.228	7.844.426	9.695.212	11.649.985

*Fuente: Banco de la República (2015)

**Fuente: Lee, Y. (s.f.)

