

Estrategias de internacionalización para la comercialización de café de especialidad para la empresa BenditoCafetto de Bucaramanga Santander en uno de los países miembros de Alianza del Pacífico

Sergio Peñaranda García



Tesis para optar el título de Magíster en Gerencia del Comercio Internacional

Universidad Pontificia Bolivariana
Escuela de Economía, Administración y Negocios Internacionales
Maestría en Gerencia del Comercio Internacional
Bucaramanga
2025

Estrategias de internacionalización para la comercialización de café de especialidad para la empresa BenditoCafetto de Bucaramanga Santander en uno de los países miembros de Alianza del Pacífico

Sergio Peñaranda García

Tesis para optar el título de Magíster en Gerencia del Comercio Internacional

Directora.

Paola Martínez Higuera

Universidad Pontificia Bolivariana

Escuela de Economía, Administración y Negocios Internacionales

Maestría en Gerencia del Comercio Internacional

Bucaramanga

2025

Contenidos

Introducción	8
Problema de Investigación	13
Alcance de la Investigación	16
Objetivos de Investigación.....	17
Objetivo General.....	17
Objetivos Específicos.....	17
Justificación	18
Marco Referencial.....	21
Antecedentes del sector Cafetero en Colombia.	21
Características del Café.....	23
La Asociación de Cafés Especiales SCA.....	23
Clasificación botánica de la planta de café.	26
Café Arábica.	28
Café Canephora o Robusta.....	30
Beneficio y procesamiento del Café	31
Beneficio en Húmedo:	31
Descripción del Fruto del Café	32
Descripción del Fruto del Café para Cosecha.....	32
La composición química.	33
Sustancias Minerales Necesarias.	35
Defectos del Café. Según la Federación Nacional de Cafeteros (FNC)	36
Revisión de las Exportaciones de Café de Colombia desde el 2019 hasta el 2024.	40
Análisis del Cierre de 2023 en exportaciones de Café Colombiano.....	48
Metodología	70
Enfoque de Investigación.....	70
Resultados Esperados.....	75
Impactos Esperados	76
Resultados de la Investigación.....	77
Matriz FODA Para Beditocafetto	78

Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)	81
Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)	83
Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter.....	84
Análisis de la Cadena de Valor.....	92
Matriz de Perfil Competitivo	95
Análisis financiero	97
Resultados del Análisis Financiero de la empresa Benditocafetto.	107
Objetivos Financieros para BenditoCafetto:.....	108
Condiciones de Acceso Países de Alianza del Pacífico.....	129
Definición de la partida Arancelaria:	132
Selección del Mercado Objetivo.....	133
Análisis de la Matriz de Selección de Mercado.....	136
Resultados de la selección de Mercado	137
Análisis del Comercio entre Chile y Colombia	137
Producto	144
Empaques primarios para Café usados:	144
Diseño del Empaque Primario:	146
Empaque Secundario para Café:.....	147
Varietales Ofrecidos por BenditoCafetto.....	147
Precio	152
Plaza.....	153
Promoción.....	156
Descripción de la Cadena de Valor de Benditocafetto	156
Definición del Modelo de Negocio de BenditoCafetto para la Internacionalización	158
Propuesta de Business Canvas Model de BenditoCafetto.	¡Error! Marcador no definido.
Determinación de las estrategias para el ingreso al mercado de Chile.	159
Matriz de Selección de Estrategias:	161
Conclusiones.	164
Recomendaciones.	165
Referencias Bibliográficas	166

Lista de tablas

Tabla 1	Rango de Puntos según protocolo SCA.....	24
Tabla 2	Etapas del Grano de Café.....	25
Tabla 3	Composición química de los granos verdes y tostados de las especies Coffeearábica y Coffeacanehora (% en base seca)	34
Tabla 4	Contenido mineral típico de granos de café verde (Coffeearabica).....	35
Tabla 5	Defectos del Café.....	36
Tabla 6	Exportaciones de alianza Pacífico al 2020	52
Tabla 7	Exportaciones de Café bajo la Partida Arancelaria S.A (090121) Café tostado sin descafeinar	52
Tabla 8	Exportaciones de Café de Países Miembros de Alianza del Pacífico.....	53
Tabla 9	Herramientas para la consecución de información de fuentes primaras.....	71
Tabla 10	Análisis MEFI para la empresa Benditocadetto	81
Tabla 11	Matriz MEFE para BenditoCafetto.....	83
Tabla 12	Poder de los Compradores	88
Tabla 13	Amenaza de Nuevos Entrantes	90
Tabla 14	Amenaza de Productos Sustitutos.....	91
Tabla 15	Matriz de Perfil Competitivo (MPC).....	95
Tabla 16	Análisis PESTEL de Perú.....	111
Tabla 17	Análisis PESTEL de Chile.....	116
Tabla 18	Análisis PESTEL de México	122
Tabla 19	Condiciones de Acceso al mercado de Perú	129
Tabla 20	Condiciones de Acceso al mercado de México	130
Tabla 21	Condiciones de Acceso al mercado de Chile.....	130
Tabla 22	Criterios de Evaluación.....	134
Tabla 23	Análisis de Resultados de la Matriz de Selección de Mercado	136
Tabla 24	Comercio entre Chile y Colombia hasta el 2023	138
Tabla 25	Matriz de Selección de Estrategias	162

Lista de figuras

Figura 1 Fisionomía de un grano de café maduro.....	33
Figura 2 Exportaciones Mundiales de Café Producto: 0901 Café	41
Figura 3 Exportaciones Mundiales de Café Producto: 0901 Café.....	42
Figura 4 Exportaciones Mundiales de Café Pergamino 2019.....	43
Figura 5 Exportaciones Mundiales de Café Pergamino 2020.....	44
Figura 6 Exportaciones Mundiales de Café Pergamino 2021.....	45
Figura 7 Exportaciones Mundiales de Café tostado 2021	46
Figura 8 Exportaciones Mundiales de Café tostado 2022	47
Figura 9 Primeros 10 países exportadores de Café tostado sin descafeinar 2022	48
Figura 10 El Modelo del Diamante de Porter	59
Figura 11 Modelo Uppsala.....	63
Figura 12 Análisis FODA para la empresa Benditocadetto.....	79
Figura 13 Rivalidad de los Competidores	85
Figura 14 Poder de los Proveedores.....	86
Figura 15 Número de empresas que inician en Bucaramanga.....	89
Figura 16 Actividades Primarias.....	92
Figura 17 Actividades de Apoyo	93
Figura 18 Balance General o estado de situación Financiera de BenditoCafetto	98
Figura 19 Estado de Resultados de BenditoCafetto.....	100
Figura 20 Indicadores de Liquidez	102
Figura 21 Indicadores de Rentabilidad	103
Figura 22 Indicadores de endeudamiento	105
Figura 23 Definición del Arancel en el Sistema Armonizado	132
Figura 24 Matriz de Selección de Mercado	135
Figura 25 Importaciones de Café en Chile desde Resto del Mundo 2023	139
Figura 26 Importaciones Anuales de Café en Chile desde Colombia del 2019 hasta 2023	140
Figura 27 Comparativa en Valor de las Importaciones de Café en Chile desde Colombia.....	141
Figura 28 Comparativa en Valor de las Importaciones Mundiales de Café en Chile.....	141
Figura 29 Comparativa en Valor de las Importaciones Mundiales de Café en Chile.....	143

Figura 30 Mercados proveedores de Café en Chile - Valor Importado en miles de USD.....	143
Figura 31 Empaque de Café Bolsa 4Pro ½ Libra y 340g	145
Figura 32 Plantilla de Diseño BenditoCafetto Bolsa 4Pro ½ Libra y 340g.....	146
Figura 33 Presentación de Empaque Secundario de BenditoCafetto.....	147
Figura 34 Presentación de Empaque de BenditoCafetto - Carmesí.....	148
Figura 35 Presentación de Empaque de BenditoCafetto - Línea Azul	149
Figura 36 Presentación de Empaque de BenditoCafetto Línea Ámbar	150
Figura 37 Presentación de Empaque de BenditoCafetto Línea Ámbar	152
Figura 38 Página web de la Empresa. (E-commerce).....	154
Figura 39 Presencia On line de BenditoCafetto.....	155
Figura 40 Presentación de Empaque de BenditoCafetto Línea Ámbar	156
Figura 41 Presentación de Empaque de BenditoCafetto Línea Ámbar	157
Figura 42 Prototipado de Negocio Canvas (P1)	158

RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

TITULO: Estrategias de internacionalización para la comercialización de café de especialidad para la empresa BenditoCafetto de Bucaramanga Santander en uno de los países miembros de Alianza del Pacífico

AUTOR(ES): Sergio Peñaranda García

PROGRAMA: Maestría en Gerencia del Comercio Internacional

DIRECTOR(A): Paola Martínez Higuera

RESUMEN

El presente estudio tiene como objetivo determinar las estrategias de internacionalización para la comercialización de café de especialidad de la empresa BenditoCafetto, ubicada en Bucaramanga, Santander. La investigación busca entre otros identificar un mercado objetivo dentro de los países miembros de la Alianza del Pacífico y examinar tanto los aspectos internos y externos de la organización como las variables clave del mercado internacional y regulaciones necesarias para la internacionalización. BenditoCafetto se dedica a la comercialización de variedades de cafés Arábica tostados, tanto en grano como molido, dirigidos actualmente al mercado doméstico y comercial. La empresa se distingue por su compromiso con los caficultores, especialmente las madres cafetaleras cabeza de hogar del Gran Santander, y se ha adoptado la filosofía del comercio justo desde sus inicios. Esto se refleja en el pago de precios justos y bonos adicionales según las certificaciones de calidad obtenidas por las fincas productoras. Los consumidores pueden confiar en la correcta trazabilidad del producto, procesos adecuados desde la finca hasta su taza. El análisis comienza con la prospección de mercados con mayor potencial para la comercialización de cafés especiales dentro de los países de la Alianza del Pacífico. Posteriormente, se realiza un estudio detallado de las condiciones culturales, políticas, macroeconómicas y tecnológicas del mercado objetivo, junto con una evaluación interna y externa de la empresa para identificar su potencial exportador. Se incluyen en el estudio los requisitos de acceso al mercado, proceso productivo, estrategias de marketing y consideraciones técnicas, organizativas y legales para la exportación de café colombiano. Desde una perspectiva técnica de comercio internacional, se aborda la identificación de barreras arancelarias y no arancelarias, acuerdos comerciales vigentes, normas fitosanitarias y estándares de calidad requeridos en el mercado objetivo. Se analizan también los mecanismos de financiamiento, así como los incentivos gubernamentales disponibles. Se evalúan las condiciones financieras actuales de BenditoCafetto para identificar oportunidades de mejora en el proceso de internacionalización y finalmente, el documento propone un plan de acción específico y las estrategias que sirven como hoja de ruta para iniciar el proceso de internacionalización de BenditoCafetto.

PALABRAS CLAVE:

Estrategias de internacionalización, café, cafés especiales, exportación, comercio justo, café de especialidad.



Vº Bº DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE

TITLE: Internationalisation strategies for the commercialisation of specialty coffee for the company BenditoCafetto from Bucaramanga Santander in one of the Pacific Alliance member countries

AUTHOR(S): Sergio Peñaranda García

FACULTY: Maestría en Gerencia del Comercio Internacional

DIRECTOR: Paola Martínez Higuera

ABSTRACT

This study aims to determine the internationalization strategies for marketing specialty coffee from BenditoCafetto, a company based in Bucaramanga, Santander. The research seeks, among other things, to identify a target market within the member countries of the Pacific Alliance and to examine both the internal and external aspects of the organization, as well as the key variables of the international market and the necessary regulations for internationalization. BenditoCafetto is engaged in marketing roasted Arabica coffee varieties, both whole bean and ground, currently aimed at the domestic and commercial markets. The company is distinguished by its commitment to coffee growers, especially female heads of household from the Greater Santander region, and has embraced the philosophy of fair trade since its inception. This is reflected in the payment of fair prices and additional bonuses according to the quality certifications obtained by the producing farms. Consumers can rely on proper product traceability, with adequate processes from farm to cup. The analysis begins with a market prospecting of the countries within the Pacific Alliance with the highest potential for specialty coffee commercialization. Following this, a detailed study is conducted on the cultural, political, macroeconomic, and technological conditions of the target market, along with an internal and external assessment of the company to identify its export potential. The study includes market access requirements, production processes, marketing strategies, and technical, organizational, and legal considerations for exporting Colombian coffee. From a technical perspective on international trade, the research addresses the identification of tariff and non-tariff barriers, existing trade agreements, phytosanitary regulations, and quality standards required in the target market. The study also examines financing mechanisms and available government incentives. The current financial conditions of BenditoCafetto are evaluated to identify improvement opportunities in the internationalization process. Finally, the document proposes a specific action plan and strategies that serve as a roadmap to initiate the internationalization process for BenditoCafetto.

KEYWORDS:

Internationalization strategies, coffee, specialty coffee, export, fair trade, premium coffee.



V° B° DIRECTOR OF GRADUATE WORK

Introducción

El café ha sido durante mucho tiempo un elemento básico de la economía colombiana y es una de las principales exportaciones del país. Según el informe de la Organización Internacional del Café (ICO) para el año cafetero 2022 al 2023, Colombia produjo 10.7 millones de sacos de 60 kilogramos, lo que representa una disminución del 9.7% debido a las adversas condiciones climáticas que afectaron el cultivo durante ese periodo. Este declive marca el tercer año consecutivo de disminución en la producción del país. Sin embargo, las perspectivas futuras son más optimistas. La ICO proyecta que para el año cafetero desde el 2023 al 2024, la producción podría aumentar a 12.5 millones de sacos. (International Coffee Organization, 2024) Estas expectativas son similares a las proyecciones del Departamento de Agricultura de los Estados Unidos (USDA), que también monitorea el mercado global del café y anticipa un aumento en la producción colombiana a 11.5 millones de sacos para el próximo periodo.

Estas cifras contrastan con las obtenidas en el año 2021, en el cual Colombia produjo más de 14 millones de sacos de café, un 8% más que el año 2020, según el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (Minagricultura, 2022) lo que representaba una cifra muy superior en la cantidad producida. Además, después de Brasil y Vietnam, Colombia fue el tercer mayor productor de café del mundo. La producción de ese momento no solo reflejaba la fortaleza y la capacidad de adaptación del sector cafetero colombiano ante los desafíos del mercado, sino que también subrayaba la importancia estratégica del café como uno de los pilares fundamentales de la economía nacional.

Otro aspecto importante del análisis es el conocimiento de la historia reciente de la producción y exportación del café colombiano. Según la Federación Nacional de Cafeteros, las exportaciones de café aumentaron un 36%, alcanzando un total de 5,74 millones de sacos en el primer semestre de 2024. (Federación Nacional de Cafeteros, 2024). Este rendimiento en su momento se podía interpretar como el resultado de inversiones en tecnología, mejoras en prácticas de cultivo y una gestión efectiva de la cadena de suministro, que juntas contribuyeron a mantener y mejorar la competitividad de Colombia en el exigente mercado internacional del café. Sin embargo, en el contexto actual, estas mejoras no son suficientes debido a las adversidades climáticas que han afectado la producción.

A nivel global, Brasil alcanzó un récord histórico en su producción cafetera durante el periodo analizado, logrando cosechar 65.9 millones de sacos, superando los 65.47 millones de sacos producidos en 2020. No obstante, la industria cafetera en Brasil aún enfrenta desafíos debido a las severas heladas de julio de 2021, que han tenido un impacto duradero en la producción (International Coffee Organization, 2024). Vietnam, por su parte, se consolidó como el segundo mayor productor de café a nivel mundial y el líder en Asia y Oceanía, con una producción de 29.2 millones de sacos durante el año cafetero 2022 al 2023. Mientras tanto, Indonesia experimentó un crecimiento del 2.4% en su producción de café, alcanzando los 12 millones de sacos, atribuible a la expansión de las áreas de cultivo en 71,000 hectáreas netas entre 2018 y 2022 (International Coffee Organization, 2024).

Teniendo en cuenta este panorama, la empresa BenditoCafetto de Santander, busca implementar estrategias de internacionalización para comercializar su café de especialidad en los países miembros de la Alianza del Pacífico. Este enfoque no solo tiene el potencial de aumentar la competitividad y diversificar los mercados de la empresa, sino también de contribuir positivamente a la economía local mediante la captura de un mayor valor añadido en la cadena global del café. En este contexto, es necesario evaluar diversas estrategias de internacionalización que le permitan a BenditoCafetto ingresar exitosamente al mercado de uno de los miembros de la Alianza del Pacífico con una oferta de café de especialidad con valor agregado. Para ello, se utilizarán diversas herramientas de análisis y evaluación de mercados, así como el descubrimiento de las principales tendencias y oportunidades de negocio en el mercado objetivo (Montañez, 2022).

La investigación adoptará un enfoque cualitativo con un diseño descriptivo, utilizando la recopilación de datos sin medición numérica para profundizar en las preguntas de investigación. El presente proyecto se enfoca inicialmente en el análisis del potencial exportador a través de un diagnóstico interno y externo de la empresa, desarrollado en el objetivo específico número uno. Posteriormente, en el objetivo específico número dos, se evalúan las condiciones financieras actuales de BenditoCafetto para identificar oportunidades de mejora en el proceso de internacionalización. En el tercer objetivo, se describirá el estado actual del mercado local y las condiciones de acceso en los países miembros de la Alianza del Pacífico, seleccionando el mercado con mayor potencial para la exportación de café de especialidad. En el objetivo

específico cuatro, se propondrá una estrategia de mercados para la exportación de café de especialidad a uno de los países miembros de Alianza del Pacífico para la empresa BenditoCafetto de Bucaramanga, Santander.

Problema de Investigación

La oferta del grano en el mercado internacional tiene un impacto directo en los diferentes actores del sector cafetero, debido a que los altibajos de la oferta terminan afectando de forma positiva o negativa diferentes actores del mercado. En algún momento la caída en la oferta mundial de café proporciona condiciones de precio más favorables para el caficultor y en otros, en momentos más alta producción cafetera, los beneficios son a nivel general para el comercializador. (Steiner, Diciembre de 2015).

Cuando caen los precios del café en la Bolsa de Valores de Nueva York, el precio del grano puede caer tanto, que los caficultores apenas pueden permitirse llevar su cosecha al mercado, porque los costos de producción son más altos que el valor del producto. (Henao, 2007) En este escenario, es el comercializador quien tiene la ventaja, pues puede comprar café a precios muy favorables en el mercado local, aportar valor al café pergamino mediante procesos de tostado y venderlo aun en el mercado nacional a precios muy competitivos (Castro Mesa, 2020).

Cuando el precio del grano de café aumenta, se genera una situación compleja para los comercializadores de café, quienes enfrentan varias dificultades en sus operaciones. Por un lado, el incremento en el costo del grano impacta directamente en su margen de ganancia, ya que deben absorber el aumento en los costos de materia prima o trasladarlo al consumidor final, lo que puede reducir la demanda si el precio supera lo que los consumidores están dispuestos a pagar.

Al mismo tiempo, los caficultores tienden a beneficiarse de estos incrementos de precios, ya que pueden recibir un mejor pago por su producción. Sin embargo, este beneficio es solo aparente y no siempre se distribuye de manera equitativa, especialmente si existen intermediarios que se quedan con gran parte de los márgenes.

Por ejemplo, entre enero y septiembre del 2022, el precio interno promedio de la carga fue de \$2.179.230, 59% más que en el mismo periodo de 2021. (Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. IG, 2022). Según datos de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, el precio de la carga de café de 125k se ubicó en el año 2022 muy por encima de los precios observados en 2018, cuando la carga alcanzó un precio de \$635,000 pesos. (Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. IG, 2022) Esta es una buena noticia para los caficultores,

pero no necesariamente positivo para los comercializadores, puesto que el precio actual los deja con poco margen para obtener ganancias después del proceso de transformación, aunque el aumento puede transferirse parcialmente al consumidor final y existe el potencial en la calidad del grano de los caficultores santandereanos el cual debe estar por encima de los 80/100 puntos de acuerdo con la SCA (Specialty Coffee Association). (Marcillo, 2023).

Otro de los aspectos que afectan la rentabilidad para la empresa BenditoCafetto, es cumplir con la propuesta de valor, pues está directamente relacionada a sus políticas de pago de un precio justo con los caficultores productores de cafés especiales con especialidad en el Gran Santander, conformados principalmente madres cabeza de familia. En dicha política de precio justo, BenditoCafetto reconoce las realidades del precio publicado por la federación nacional de cafeteros en su página web, la cual, define diariamente el precio interno de referencia para la compra de café pergamino seco por carga de 125 Kg. Este precio varía según distancia del punto de compra. Las cooperativas de caficultores cubren con cargo a este precio, todos los costos relacionados con el servicio de acopio de café al productor. (Federación Nacional de Cafeteros - Precio, 2023).

Dicho precio actualmente es favorable para el productor de café pergamino, pues debe superar el pagado por la federación nacional de cafeteros por medio de las cooperativas de caficultores, más la bonificación cafetera, acción necesaria para asegurar la preferencia del caficultor para vender su producto a BenditoCafetto quien posteriormente debe sumar los costos de producción y comercialización. (Velásquez Agudelo, 2019). Sin embargo, cada día es más complejo para la empresa mantener la operación con los bajos márgenes de rentabilidad entre el precio de la materia prima, los costos de producción y los precios de venta en el mercado local.

En la actualidad del mercado nacional, es difícil competir directamente con los grandes participantes del mercado, dado que tienen una ventaja comparativa respecto a los volúmenes producidos, diversos los canales de comercialización con presencia en las principales cadenas de supermercados y tienen amplios recursos financieros, lo cual les permite presencia en los diferentes medios de comunicación, visibilidad, presencia de marca y posicionamiento. Lo anterior deja en evidencia la complejidad del mercado del café para las marcas locales de pequeños productores minoristas y comercializadores, que intentan vender en canal tradicional, cafeterías, aliados clave y en comercio electrónico, en un mercado saturado de marcas

competidoras de café de especialidad que gozan de amplio reconocimiento y aceptación en el público en general, y por otra parte marcas tradicionales con más de treinta años de presencia en el mercado, quienes más allá de su calidad, se encuentran en un mercado con poca diferenciación, bajas barreras de acceso y buena presencia en el canal moderno y otros canales de comercialización. (Pallares Espinosa, 2016).

Aunque el mercado local está inundado de nuevas y pequeñas marcas de café como BenditoCafetto que están buscando destacarse lo suficiente en el rubro de cafeterías y restaurantes teniendo como diferencial el café de especialidad, así lo podemos evidenciar en la plataforma de información empresarial Compite360 adscrita al Observatorio De Competitividad de la Cámara de Comercio de Bucaramanga, en donde indican que de las 109.728 empresas existentes en Santander al 2024, hay 47.394 empresas, de las cuales pertenecen al sector de Servicios de comidas y bebidas 3.588 empresas al mes de Octubre de 2024. En contraste, el número de empresas canceladas en los últimos 12 meses a Octubre del mismo año es de 919 cancelaciones en Bucaramanga. (Compite360, 2024). Los datos mencionados muestran el crecimiento del sector lo cual puede ser considerado favorable, pero también evidencia la dura competencia de este.

Después de describir la problemática de los procesos de comercialización de café en los mercados locales es fundamental responder la siguiente pregunta de investigación, que busca orientar la investigación a la luz de los problemas actuales que enfrenta la empresa BenditoCafetto en el mercado interno. ¿Cuál será la mejor estrategia de internacionalización para promover los productos BenditoCafetto en un mercado particular entre las naciones de la Alianza del Pacífico y tener un efecto positivo en la comercialización del café de especialidad en el departamento de Santander?

Alcance de la Investigación

El objetivo de este estudio es definir las estrategias de internacionalización que ayudan a la empresa BenditoCafetto de Bucaramanga Santander a localizar oportunidades para comercializar su café de especialidad en los miembros de la Alianza del Pacífico. (Giraldo González, 2020) Para delimitar el alcance del proyecto es importante realizar una Delimitación Espacial, Geográfica, Temporal y definir el Universo del estudio.

En cuanto a la Delimitación Espacial, el proyecto se basa en las tendencias del mercado de la industria del café en Colombia y los países de la Alianza del Pacífico a partir de la situación actual y puede extenderse a los tres años anteriores para analizar el comportamiento del mercado y poder describir las tendencias y posibilidades en el mercado internacional del café. (Lemus Fonseca, 2020).

Lo que respecta a la Delimitación Geográfica, este documento se concentra en el análisis de los mercados de la Alianza del Pacífico desde la óptica de la empresa BenditoCafetto, la cual realiza sus operaciones administrativas y comerciales desde Bucaramanga Santander y actualmente solo comercializa sus productos en el mercado colombiano. En consecuencia, la empresa pretende prepararse para la exportación de cafés especiales del departamento de Santander, dando prioridad al mercado de la Alianza del Pacífico. (Alzate, 2022). En este orden de ideas, se incluye el análisis de la situación actual de la empresa y una valoración de los factores que se deben tener en cuenta, especialmente para la exportación de pequeñas cantidades de café tostado.

En cuanto a la delimitación temporal, se examinarán los datos históricos de la empresa de los últimos dos años, de 2022 y 2023, con el fin de determinar su capacidad exportadora y su desempeño en el mercado local. (Fabris, 2014) .

Por último, en delimitación del universo de investigación, solo se tendrá en cuenta a BenditoCafetto, empresa cuyo único enfoque actualmente es la producción y comercialización de café de origen Santandereano en el mercado nacional. Por lo cual, la elección del universo de investigación se sustenta en la importancia de la internacionalización para la expansión y sostenibilidad del negocio de comercialización de café de especialidad santandereano para la empresa en un mundo cada vez más globalizado. (Chaves, 2017)

Objetivos

Objetivo General

Determinar las estrategias de internacionalización para la comercialización de café de especialidad para la empresa BenditoCafetto de Bucaramanga Santander en uno de los países miembros de Alianza del Pacífico.

Objetivos Específicos

- Analizar el potencial exportador mediante un análisis interno y externo de la empresa BenditoCafetto de Bucaramanga, Santander.
- Evaluar la situación financiera actual de BenditoCafetto para identificar oportunidades de mejora en el proceso de internacionalización hacia un país de la Alianza del Pacífico.
- Describir las condiciones de acceso en los países miembros de Alianza del Pacífico seleccionando el mercado con mayor potencial para la exportación de café de especialidad de Bucaramanga, Santander.
- Proponer una estrategia de mercado para la exportación de café de especialidad a uno de los países miembros de Alianza del Pacífico para la empresa BenditoCafetto de Bucaramanga, Santander.

Justificación

Para tener clara la importancia del café en el departamento de Santander, es necesario saber que el municipio del Socorro y otros municipios aledaños tienen las primeras líneas de producción con características muy diferentes. Se cuenta con 99.90% de tecnificación, cafetales con mayores densidades, variedades resistentes a la roya, plantaciones renovadas cambiando su edad de 12.87 años en 2008 a 6.16 años en diciembre de 2021, además con el 78% de los cafetales bajo una excelente gestión sombra.

Hoy el café está presente en todas las Provincias de Santander equivalente a 53.017 hectáreas en 75 municipios con una cifra de más de 695.000 sacos producidos anualmente que hacen de Santander actualmente el sexto en términos de superficie y el séptimo en términos de producción a nivel nacional (5,51%). Lo que representa un aumento de la producción de más del 100% respecto a los diez años anteriores. (Federación Nacional de Cafeteros, 2022).

Al emplear a 32.929 familias cafetaleras en 38.351 fincas, la industria cafetalera de Santander genera el equivalente a 42.000 empleos directos en las zonas rurales y, a diferencia de cualquier otro subsector, ayuda a más de 1.012 localidades del departamento a mantener su tejido social. El cultivo del café cubre el 23% de la tierra agrícola del departamento, lo que la convierte en una de las actividades que consume más tierra, emplea a más personas y produce la mayor exportación de cualquier producto agrícola del departamento, solo superada por petróleo y combustibles. (Federación Nacional de Cafeteros, 2022).

En datos internacionales, de acuerdo con Statista, el mercado mundial del café ha experimentado un crecimiento constante debido a su versatilidad y popularidad como bebida, tanto en presentaciones frías como calientes. Este crecimiento ha permitido que su consumo alcance niveles récord, con previsiones de llegar a 180 millones de sacos de 60 kilogramos para 2024. Este aumento en el consumo global refleja no solo la preferencia del público por la cafeína, que es vista como un impulso energético, sino también por los beneficios percibidos para la salud, como la reducción del riesgo de cáncer de hígado y protección contra enfermedades neurodegenerativas. (Statista, 2024). Este panorama muestra que la demanda del café sigue siendo robusta, lo cual justifica la necesidad de explorar estrategias de internacionalización para empresas que buscan aprovechar este crecimiento en mercados

globales con cafés suaves arábica como es el caso de BenditoCafetto desde el mercado colombiano.

Por otro lado, la producción mundial de café también ha aumentado para satisfacer esta demanda creciente, alcanzando más de 170 millones de sacos en la campaña 2023/24. (Statista, 2024) América del Sur, liderada por Brasil, sigue siendo la región más importante en la producción de café, generando más de la mitad del café mundial. Sin embargo, el principal mercado en términos de ingresos lo representa Estados Unidos, que no solo lidera las importaciones de café, sino que también cuenta con empresas clave como Starbucks, que tienen acuerdos internacionales con gigantes del café como Nestlé.

Esta situación refuerza la importancia de evaluar adecuadamente las condiciones de acceso y estrategias comerciales en mercados como Estados Unidos y los países de la Alianza del Pacífico, donde el café de especialidad de alta calidad, como el de BenditoCafetto, podría encontrar un espacio importante en el competitivo mercado global.

Colombia ha visto un crecimiento significativo en su producción de café, logrando un aumento del 43% entre 2020 y 2023, al pasar de 8,1 a 11,6 millones de sacos de 60 kg. Este incremento posiciona al país como el tercer mayor productor mundial de café en 2023. Además, nuestro país destaca no solo por su producción, sino también por su consumo interno. A pesar de tener una población 40% menor que la de México, su consumo es similar, con casi dos millones de sacos consumidos en la temporada 2023/2024. (Statista, 2024). De estos, 1,5 millones corresponden a café tostado molido y 600.000 a café soluble, representando más del 15% de la producción total de ese año. Asimismo, nuestro país, es uno de los países más comprometidos con el comercio justo, ocupando el segundo lugar en América Latina con el mayor número de productores certificados bajo el sello "Fair Trade".

En Centroamérica, Honduras, Guatemala y Nicaragua se han consolidado como los principales productores de café arábica lavado. Honduras, en particular, ha experimentado un crecimiento notable, alcanzando niveles de producción comparables a los de México y Perú combinados. A pesar de sus pequeñas extensiones territoriales, la región centroamericana, junto con México, aporta el 11% del total de la producción mundial de café (Statista, 2024). Esta consolidación como actor relevante en el mercado mundial subraya la importancia de estos países en la industria global del café. Al revisar las cifras de exportaciones y sus características, podemos segmentar de acuerdo con el aporte de valor en el proceso

de producción, en donde encontramos que Colombia, ya no estaría presente en los primeros lugares de participación de mercado a nivel mundial.

Es un momento propicio para que las empresas cafeteras colombianas, como BenditoCafetto, se enfoquen en la internacionalización del café tostado de especialidad. La saturación del mercado local, debido a la entrada de café importado de menor calidad a precios bajos, ha reducido las oportunidades en el mercado interno. Esta situación abre una ventana para que las empresas aprovechen la creciente demanda de café de especialidad en mercados internacionales, donde el valor añadido del café tostado puede generar márgenes de rentabilidad más altos.

En este contexto, es evidente que los comercializadores tienen un papel predominante en el negocio global del café, ya que añaden valor en las etapas finales de la cadena de suministro. Por ello, es crucial que las pequeñas y medianas empresas (MiPymes) del sector, como BenditoCafetto, evalúen estrategias de internacionalización que les permitan competir en mercados internacionales, particularmente en países miembros de la Alianza del Pacífico. La correcta comercialización del café de especialidad en estos mercados puede tener un impacto positivo en la expansión de las MiPymes colombianas.

Desde una perspectiva académica, esta investigación es valiosa porque contribuirá al entendimiento del proceso de internacionalización de pequeñas empresas cafeteras, como BenditoCafetto. Además, generará nuevos conocimientos sobre las dinámicas del comercio de café de especialidad en mercados internacionales y ofrecerá lineamientos enfocados en la Alianza del Pacífico.

Marco Referencial

Antecedentes del sector Cafetero en Colombia

Para comprender claramente las condiciones actuales del mercado, es crucial realizar un análisis inicial de la historia de la producción de café de Colombia. Hasta que llegó a América desde el Viejo Continente, se describió el recorrido histórico del cafeto, que ahora se describe en como el grano más famoso del mundo (Reyes, 2013). A principios del siglo XVIII, se introduce el café en América del Norte. Enviaron algunas plantas desde Ámsterdam a la Guayana Holandesa (actualmente Surinam), y enviaron otras desde París a la isla antillana de Martinica, desde donde el cultivo se extendió rápidamente a la Guayana Francesa en 1719, y luego a Brasil en 1727. Sin embargo, después los ingleses trajeron las plantas de café a Jamaica en 1730, el cultivo del café se extendió rápidamente por toda la América tropical a finales del siglo XVIII y principios del XIX (p. 39). Café de Colombia de la Federación Nacional de Cafeteros afirma, que la introducción del café a Colombia por los jesuitas en el siglo XVIII marcó el inicio de su historia de aproximadamente 300 años. Los primeros costales elaborados en la zona oriental se exportaron desde la aduana de Cúcuta en 1835. (Café de Colombia, 2023).

Al sacerdote jesuita Francisco Romero, que vivía en Salazar de las Palmas, un pueblo del Norte de Santander, se le atribuye el aumento de la producción de café en Colombia, según la historia tradicional de la industria del café publicada por la Federación Nacional de Cafeteros. Cuando sus seguidores admitieron sus pecados, el sacerdote les hizo plantar café como expiación por sus transgresiones. Según la Federación Nacional de Cafeteros, el café comenzó a extenderse a otros departamentos en 1830 y para 1850 había llegado a Cundinamarca, Antioquia y Caldas. A finales del siglo XIX, la producción había pasado de 60.000 sacos a más de 600.000 sacos, lo que deja claro que la mayor parte de esta producción procedía de las fincas de los grandes terratenientes. El café también era en ese momento la principal exportación de Colombia y la principal fuente de divisas. (Café de Colombia, 2023).

La conclusión de este viaje histórico se alcanza en Colombia, donde se dice que se cultivan cafés arábigos que se convirtieron en una bebida suave con mayor reconocimiento en el mercado mundial, según (Reyes, 2013). De las variedades de café suave también conocidas como arábigo encontramos típica, pajarito o nacional, son los tipos más comunes que se cultivan en Colombia,

así como Borbón, la variedad de grano grande Tabí, para hacer cafés especiales que tiene una excelente calidad. Caturra y variedad Colombia. (Reyes, 2013).

Venezuela, que fue el primer productor de café suave durante la primera mitad del siglo XIX antes de ser superado por Colombia después de la Primera Guerra Mundial que exportaba café del departamento de Santander. Una vez que se rompió el Convenio Internacional del Café (AIC) en 1989, las exportaciones colombianas alcanzaron a las de Brasil. Desde entonces, Colombia ha perdido su mercado y ahora finalmente está experimentando una disminución en el precio global. (García, 2021).

Según datos publicados por la Federación de Cafeteros de Colombia, una organización no gubernamental fundada en 1927 fue la encargada de sindicalizar a los cafetaleros para representarlos y proteger sus derechos. La variedad Castillo, resistente a plagas como la roya, se desarrolló en 1938 gracias al esfuerzo del centro de investigación CENICAFÉ. El nacimiento de Juan Valdez y la apertura de la oficina de Café de Colombia en Tokio, que convirtió a Japón en el segundo mayor consumidor de café colombiano en el mundo, fueron dos hechos significativos que ocurrieron en 1959. El sello reconocible de Café de Colombia, que es utilizado para identificarlo globalmente, fue desarrollado en 1984. (Café de Colombia, 2023)

Características del Café

El café es una semilla que proviene del género *Coffea*, que es miembro de la familia Rubiáceae, de las cuales las especies *Coffea Arabica* y *Coffea Canephora* son las únicas que se cultivan a escala industrial a nivel mundial. (International Coffee Organization, 2024)

En cuanto a la definición (Bastidas Guevara C. I., 2012) aportaron lo siguiente:

La zona tórrida tiene requisitos específicos de suelo, temperatura, altitud y radiación solar que se deben cumplir para que el café crezca allí. Las laderas de las cordilleras son donde se cultiva el café en Colombia. El café crece mejor en suelos ricos en materia orgánica. Para la penetración de las raíces, el suelo debe tener típicamente 80 cm de profundidad.

El café se desarrolla en el cafeto en las 32 semanas que siguen a la aparición de la flor; dependiendo de la variedad, cambia de verde claro a rojo oscuro o amarillo, color que indica que ya está maduro y listo para ser cosechado. La cereza del café crece en racimos con tallos muy cortos que los conectan con las ramas. La piel (exocarpo), que cambia de color a medida que se desarrolla, recubre la pulpa mucilaginosa (mesocarpo), que típicamente contiene dos semillas pegadas en la parte plana. A continuación, se cubre con una fina membrana de color plateado. (p.31).

La Asociación de Cafés Especiales SCA

Con el fin de apoyar las iniciativas destinadas a hacer del café una industria más sostenible, justa y próspera para toda la cadena de valor, la misión de SCA es fomentar las comunidades cafeteras globales. Nuestra membresía abarca todo el mundo e incluye a todos los involucrados en la cadena de valor del café, desde caficultores hasta baristas y tostadores. La SCA sirve como la fuerza unificadora de la industria y se esfuerza por mejorar el café elevando los estándares a nivel mundial a través de un enfoque cooperativo y con visión de futuro. La SCA se basa en años de conocimiento e inspiración de la comunidad de cafés especiales en su búsqueda por crear una industria que sea justa, sostenible y enriquecedora para todos.

La Asociación de Cafés Especiales (SCA), que destaca un estándar para evaluar la calidad de las diversas variedades de café, debe ser discutida antes de comenzar la descripción de todas las variedades de café. El protocolo de la SCA se basa en un máximo de 100 puntos y es una de las organizaciones más reconocidas en el mundo por producir cafés de alta calidad. La clasificación es de hasta 80 puntos para cafés comerciales y más de 80 puntos para cafés especiales (donde 80-

85 se clasifica como muy bueno, 85-90 como excelente y más de 90 puntos para cafés destacados). (The Specialty Coffee Association (SCA), 2023).

Tabla 1

Rango de Puntos según protocolo SCA

Rango de Puntos	Calidad	Comercializado	Clasificación
90 – 100	Excepcional		
85 – 89.99	Excelente	BenditoCafetto	Especial
80 – 84.99	Muy bueno		
< 80.0	Por debajo de la calidad de especial	No	No especial

Nota: Elaboración propia y adaptado del protocolo SCA. (SCA Coffee Standards, 2023).

La comercialización de cafés especiales está en la propuesta de valor de la empresa BenditoCafetto, que exige que el grano procesado reciba una puntuación de al menos 80 puntos de acuerdo con el protocolo SCA y además tenga un perfil de taza específico. (SCA Coffee Standards, 2023). Esta exigencia requiere que el negocio compre variedades específicas de café de las fincas de Santander y Norte de Santander en términos que permitan mantener la homogeneidad del producto. Debido a que es un café de especialidad, las fincas son frecuentemente certificadas por Rainforest Alliance, agregando valor por lo que se paga un bono por cada saco de 60 kg. (Rainforest Alliance Colombia, 2023).

En BenditoCafetto, se busca, en cualquier caso, el aseguramiento uniforme de la calidad de los granos de café obtenidos de fincas seleccionadas, teniendo en cuenta factores como la topografía, la altitud y el proceso de cosecha, asegurando el desarrollo del sabor, aroma y aroma durante la degustación, asegurando el mantenimiento de los estándares de calidad y el consumo uniforme. Experiencia de cliente final o corporativo. Esto no solo asegura la lealtad del cliente, sino que también elimina las diferencias en el sabor y la calidad del café en las diferentes etapas de la cadena de producción.

Según la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, el café "verde" es la condición del grano de café, también llamado "café dorado", "en grano" o "café almendrado" en algunos países. Esto se logró después de eliminar el manuscrito debido a los cursos. El café verde es el

ingrediente principal del café tostado, el café instantáneo y el extracto de café, y es la forma más común que se exporta a otros países. (Federación Nacional de Cafeteros, 2023).

Tabla 2

Etapas del Grano de Café




Imagen	Estado del Café	Descripción
	Cereza	Se refiere al fruto maduro, que es el estado más propicio para recolectar para beneficiarnos de sus propiedades.
	Pergamino Seco	<p>Estos granos son el resultado del proceso de enriquecimiento que cada caficultor realiza en su finca. Después de la cosecha, las cerezas se separan de la pulpa y la goma, se lavan y se secan hasta un contenido de humedad del 12 %.</p> <p>El café seco es un grano de café protegido por una cubierta o piel amarilla (pergamino) y es la condición en la que los caficultores venden sus granos.</p>
	Verde	Esta condición de los granos de café también se conoce como "café dorado", "grano de café" o "almendra" en algunos países. Esto se logró después de eliminar el manuscrito debido a los cursos. El café verde es el ingrediente principal del café tostado, el café instantáneo y el extracto de café, y es la forma más común que se exporta a otros países.

Imagen	Estado del Café	Descripción
	Tostado	Es un producto obtenido tras la transformación de los granos de café verde. Esto se hace usando calor, que crea cambios físicos y químicos que realzan el aroma y el sabor de cada grano.
	Molido	Después del tostado, los granos de café se muelen antes de preparar la bebida. Hay tres tipos de molienda: gruesa, fina y media, que se refiere al tamaño de partícula. El tipo de color que elija depende del método de preparación o de la máquina de café que utilice para preparar la bebida final.

Nota: Adaptado de la (Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, 2021).

Los caficultores colombianos son conscientes de la necesidad de aumentar el valor de sus cultivos, pero cuando el costo de producir un gran café es tan alto y los precios del mercado internacional son bajos, lamentablemente esto puede tener un efecto devastador en sus márgenes de ganancia. Como se mencionó anteriormente (González, 2020), la razón principal por la cual los caficultores de la región no pueden producir café de alta calidad es: la implementación de Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) se apoya en otros factores, como el temor a que la adaptabilidad y el acceso a materias primas de alta calidad generará altos costos, falta de capacitación, modernización y resistencia al cambio. (Cámara de Sanidad Agropecuaria y Fertilizantes (CASAFE), 2023).

Clasificación botánica de la planta de café

En el mundo del café, el arbusto que lo produce se llama cafeto. Estos arbustos, que en su estado natural pueden crecer hasta 12 metros de altura, se podan generalmente entre 2 y 4 metros en las plantaciones comerciales. Este proceso facilita la cosecha, permitiendo a los agricultores recolectar el fruto con mayor eficacia. Los cafetos tienen tallos rectos y lisos, con hojas perennes que se mantienen de color verde todo el año, lo que les otorga una apariencia fresca y vital a lo largo de las estaciones. Además, producen flores blancas que se asemejan a las del jazmín, y es

después de tan solo tres días de su floración cuando empieza a fructificar.

El ciclo de producción del cafeto comienza cuando el arbusto empieza a dar frutos, lo que ocurre entre los 3 y 5 años después de su plantación. Este arbusto puede ser productivo durante un período extenso, que puede durar entre 30 y 50 años. Su rendimiento anual varía significativamente dependiendo de factores como la variedad, el clima y las condiciones de cultivo, con una producción que oscila entre los 400 y 2,200 gramos de café al año por planta. (Bastidas Guevara C. J., 2012).

El fruto del cafeto, conocido como cereza, tiene una apariencia similar a pequeñas bayas. En las primeras etapas de su desarrollo, el fruto es de color verde, y tarda entre 8 y 11 meses en madurar completamente, dependiendo tanto de la especie de cafeto como de la región donde se cultiva. Durante este proceso de maduración, las cerezas de café cambian de color, adoptando tonalidades que van del amarillo al rojo intenso, lo cual indica que están listas para ser recolectadas. (Organización Internacional del Café, 2020).

Dentro de cada cereza de café hay dos semillas, comúnmente conocidas como granos de café, las cuales están separadas por un surco y rodeadas por una pulpa de color amarillento. Esta pulpa es lo que comúnmente se retira durante el procesamiento para obtener los granos de café que luego serán tostados y molidos. Estos granos están protegidos por varias capas, incluyendo una película plateada y una piel externa llamada parchment, que los protege hasta que son preparados para el procesamiento.

Como se explica en el estudio de factibilidad realizado por Bastidas Guevara (2012) para una planta productora de café tostado y molido, este proceso de maduración y el cuidado del fruto son esenciales para obtener café de alta calidad. La correcta recolección y procesamiento de estas cerezas influyen directamente en el sabor, aroma y calidad final del café que llega al consumidor por (Bastidas Guevara C. I., 2012)

El café pertenece a la familia de las Rubiáceas (Rubiaceae), una de las más grandes dentro del reino vegetal, con aproximadamente 500 géneros y más de 6,000 especies, que incluyen principalmente árboles, arbustos y algunas hierbas. Estas plantas suelen ser tropicales y se encuentran predominantemente en las capas inferiores de los bosques, donde prosperan en condiciones de sombra parcial. Dentro de esta vasta familia, el género *Coffea* es el más relevante desde un punto de vista económico, ya que es el productor de las especies que utilizamos para la

producción de café. (Davis, 2006).

El género *Coffea* está dividido en varios subgéneros, los cuales se clasifican según características botánicas específicas como la altura de la planta (*Nanocoffea*), el grosor de sus hojas (*Pachycoffea*), y el color de los frutos (*Erythrocoffea* para frutos rojos y *Melanocoffea* para frutos negros). Esta clasificación ayuda a diferenciar las múltiples especies dentro del género. En total, se han identificado alrededor de 100 especies de *Coffea*, pero comercialmente, solo dos especies son predominantes: *Coffea arabica* y *Coffea canephora*, conocidas comúnmente como Arabica y Robusta, respectivamente. (International Coffee Organization, 2020).

El café Arabica representa aproximadamente el 70% de la producción mundial de café y se cultiva principalmente en regiones montañosas con climas frescos. Es apreciado por su sabor suave y aromático. Por otro lado, el café Robusta, que constituye el 30% de la producción global, se cultiva en regiones más cálidas y a menor altitud, y es conocido por su sabor más fuerte y amargo, además de tener un mayor contenido de cafeína. (Marshall, 1985).

Café Arábica

El café Arábica es ampliamente reconocido como una de las variedades más apreciadas por los conocedores del café debido a su alta calidad y características distintivas. Este tipo de café se cultiva principalmente en regiones montañosas, donde las condiciones de altitud y clima fresco favorecen su desarrollo. Las semillas de *Coffea arabica* son más grandes en comparación con otras variedades, presentan una forma alargada y ovalada, y suelen medir entre 14 y 15 mm de largo. Su color característico varía desde un verde claro hasta un verde oscuro, lo que es indicativo de su frescura y calidad.

Una de las razones por las que el café Arábica es considerado superior a otras variedades, como el Robusta (de *Coffea canephora*), es su sabor más suave y menos amargo. Este ofrece una mayor complejidad en sus notas de sabor, que incluyen matices florales y afrutados, lo que lo convierte en la opción preferida para quienes buscan una experiencia de degustación refinada. Además, tiene un contenido de acidez moderado en comparación con otras variedades, lo que lo hace más agradable al paladar y más fácil de digerir para muchas personas. Por estas razones, el café Arábica sigue siendo la elección predilecta en el mercado de cafés premium. (Lagos Burbano, 2019).

El café Arábica cuenta con una amplia variedad de subtipos, cada uno con características únicas que se adaptan a diferentes condiciones de cultivo y que ofrecen diversas cualidades en términos de sabor, rendimiento y resistencia. A continuación se describen algunas de las variedades más destacadas:

Amarella: Esta variedad se distingue por el color amarillento de sus granos, que es poco común entre los cafés. Una de sus principales características es su alta resistencia a las heladas, lo que la convierte en una opción valiosa en climas fríos o en regiones donde las temperaturas pueden descender de manera considerable.

Mokka (Monka): Se caracteriza por sus granos pequeños e irregulares, que aunque no tienen el tamaño habitual de otros granos de Arábica, ofrecen un perfil de sabor intenso y particular. Es una de las variedades más antiguas y se cultiva principalmente en regiones como Yemen y Etiopía.

Catuai: Esta variedad es conocida por su rápido rendimiento. Los caficultores la prefieren debido a su capacidad de adaptarse bien a distintas altitudes y su resistencia moderada a condiciones adversas. Su rendimiento acelerado la hace ideal para zonas donde se busca una producción eficiente.

Caturra: Similar a la Catuai, pero con un enfoque en buen rendimiento y rápido desarrollo. La Caturra es una variedad enana, lo que significa que sus plantas son más pequeñas, facilitando la cosecha y el manejo en las plantaciones. Además, tiene buena tolerancia a diversas condiciones climáticas.

Típica: A pesar de ser una de las variedades más apreciadas por su calidad de taza, ya que produce un café de sabor excepcional, es también una de las más vulnerables. Es particularmente sensible a plagas y enfermedades, lo que puede dificultar su cultivo en regiones propensas a estos problemas.

Kent: Esta variedad se desarrolló específicamente para resistir enfermedades, como la roya del café, una de las principales amenazas en el cultivo del café. Su capacidad para soportar enfermedades la convierte en una opción popular en regiones donde estas plagas son comunes.

Maragogipe: También conocida como "café de grano gigante", esta variedad es notable por el tamaño de sus granos, que son casi el doble del tamaño de otras variedades de Arábica.

Además, ofrece una resistencia considerable a diversas enfermedades, lo que la hace ideal para cultivos en regiones de alto riesgo.

Cada una de estas variedades de Arábica tiene características únicas que las hacen adecuadas para diferentes condiciones de cultivo y preferencias de mercado. Mientras algunas destacan por su resistencia a factores climáticos o plagas, otras son valoradas por la calidad y el sabor de su café, lo que refuerza la importancia de seleccionar la variedad adecuada según el contexto de producción.

Café *Canephora* o Robusta

El café Robusta es un café que se cultiva en climas cálidos y húmedos y tiene un aroma más fuerte y amargo que el café Arábica. Aunque se usa principalmente en mezclas, también se produce y vende como café de origen único en algunos lugares. El café Robusta tiene un mayor contenido de cafeína que el café Arábica y, a menudo, es más barato debido a la mayor disponibilidad y menor demanda en comparación con la planta Arábica. También es importante tener en cuenta que la calidad del café Robusta puede variar mucho según las condiciones de cultivo y procesamiento. (Olvera Vélez, 2019).

Ahora bien, es de gran relevancia describir que el nombre científico de esta poderosa planta es *Coffea canephora* y es considerada la segunda variedad de café más grande del mundo después del Arábica. Como he mencionado anteriormente, a diferencia de la variedad Arábica, Robusta contiene más cafeína y sus granos son más pequeños y redondos. Además, los cafetos Robusta son más resistentes a plagas y enfermedades, lo que facilita su cultivo. De acuerdo con el centro Nacional de Investigaciones de Café (Cenicafé), El café Robusta se cultiva principalmente en lugares cálidos como África Occidental, Vietnam y Brasil. En cuanto al sabor, el Robusta es conocido por su aroma más amargo y terroso que el Arábica, que es más suave y afrutado. (Centro Nacional de investigaciones de Café, 2023).

La molienda y el procesamiento también son una consideración importante al evaluar la calidad del café Robusta. Al igual que el Arábica, el Robusta debe procesarse adecuadamente para garantizar un café de la mejor calidad. La fortificación y el procesamiento pueden afectar la calidad del café de varias maneras, incluida la extracción del grano, la eliminación del grano, el secado y el tostado. Si se realiza correctamente, este proceso puede mejorar el sabor y la calidad del Robusta y mejorar la reputación del café Arábica entre algunos consumidores. Por lo tanto, al

elegir entre Robusta y Arábica, debe considerar no solo el tipo de café, sino también la molienda y el procesamiento. (Centro Nacional de investigaciones de Café, 2023).

Beneficio y procesamiento del Café

Beneficio en Seco

El beneficio en seco es uno de los métodos más utilizados para el procesamiento del café y comienza en el mismo momento en que los frutos del cafeto empiezan a secarse en el árbol. Durante esta etapa, el contenido de humedad de los frutos oscila entre el 60% y el 65%. Una vez cosechado, el grano de café debe secarse inmediatamente para evitar la fermentación o daños en la calidad. Dependiendo de las condiciones climáticas, este proceso de secado, que puede realizarse al sol (secado natural), toma entre dos y cuatro semanas. Si se utilizan secadores dinámicos (máquinas que aceleran el proceso de secado), se recomienda un presecado inicial al aire libre antes de utilizar el secador, hasta que los granos alcancen un nivel de humedad del 12%. Al final del proceso de secado, el grano pasa por una etapa de trilla, en la que se separa el café verde (grano seco y listo para ser procesado) de la pulpa seca y el pergamino (capa protectora que rodea los granos, también conocida como "cáscara" o "cacota").

Beneficio en Húmedo

El beneficio en húmedo es un método más complejo que implica varias etapas para obtener un café de alta calidad, como el café suave colombiano. El proceso comienza con la cosecha manual de los granos completamente maduros, que deben ser despulpados el mismo día, ya que después de 24 horas el mucílago (una sustancia viscosa que recubre el grano) empieza a oxidarse y a tomar un color marrón debido a la acción de los taninos, lo que podría afectar la calidad del pergamino y, por ende, del café. Después de despulpar los granos, se debe eliminar este mucílago a través de un proceso de fermentación, donde las semillas se mantienen hidratadas o sumergidas en agua.

El tiempo de fermentación varía según la temperatura ambiente (a mayor temperatura, menor tiempo de fermentación), la madurez del café, el diseño del tanque y la calidad del agua. Este proceso puede durar entre 12 y 30 horas, hasta que el mucílago, que es insoluble en agua, se descompone por completo. Luego, los granos se lavan para eliminar los restos de mucílago, durante lo cual se cambia el agua al menos dos veces y se separan los granos de baja calidad (conocidos como pasilla) del café de exportación. Después del lavado, el contenido de humedad

de los granos se reduce a un 52%-55%. El secado final, ya sea mecánico o natural, disminuye la humedad a un 10%-12%. Finalmente, el grano es trillado para eliminar el pergamino y el café se almacena como café verde o café pergamino.

Descripción del Fruto del Café

El fruto del cafeto, también conocido como cereza, es de color rojo cuando está maduro y contiene dos semillas en su interior, que son los granos de café. Estas semillas están enfrentadas por sus superficies planas y cubiertas por una fina membrana conocida como película plateada. Cada una de las semillas está envuelta en una capa protectora llamada pergamino, también conocida como endocarpio, que es una membrana dura y quebradiza cuando está seca. Esta capa mantiene unidas ambas partes del grano.

El fruto también cuenta con una capa más gruesa y esponjosa denominada pulpa, que rodea el pergamino. Esta pulpa tiene un espesor aproximado de 5 mm y es la capa que contiene el mucílago, una sustancia viscosa que, cuando se ejerce una ligera presión sobre el fruto, facilita la expulsión de las dos mitades del grano. Este fenómeno es aprovechado en el proceso de despulpado.

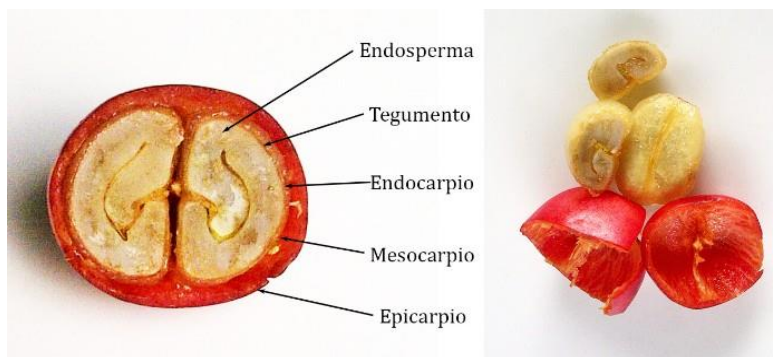
Descripción del Fruto del Café para Cosecha

El fruto del cafeto, conocido como cereza debido a su forma y color cuando está maduro, contiene en su interior dos granos de café. Estos granos están protegidos por varias capas: el tegumento (una membrana muy fina), el pergamino, la pulpa, y la cáscara o epicarpio. En algunos casos, dentro de la cereza puede encontrarse una sola semilla en lugar de dos, la cual se denomina caracol o peaberry, que es más rara y apreciada por sus cualidades especiales.

A continuación, se presenta una representación gráfica de una sección longitudinal de la cereza de café, en la que se pueden observar los componentes anatómicos del fruto: el grano de café (también conocido como endospermo), la cáscara (epicarpio), el mucílago (endocarpio) y la pulpa (mesocarpio). Estos elementos son clave en el proceso de recolección y procesamiento del café, y su manejo adecuado determina en gran medida la calidad del producto final.

Figura 1

Fisionomía de un grano de café maduro



Nota. Imagen Tomada de <https://mundocafeto.com/planta/el-cafeto/>

Aunque existen algunas variedades que adquieren un color amarillo al madurar, la recolección se lleva a cabo cuando el grano alcanza un tono marrón oscuro, que indica su plena madurez y el momento en el que ha alcanzado su máximo peso. (Ferldeman, 1969).

La composición química

Desde un punto de vista químico, el café es uno de los productos de consumo más complejos. Los granos de café verde contienen una gran variedad de compuestos químicos que, durante las diferentes etapas del procesamiento (como el secado, el tostado y la molienda), reaccionan entre sí para generar una bebida con una estructura química diversa y compleja (Clarke, 1985). La composición química del grano está influenciada por múltiples factores, incluyendo la especie y variedad de café cultivada, así como por otros elementos clave como la ubicación geográfica del cultivo, la fertilidad del suelo, las condiciones climáticas, el grado de madurez del grano al momento de la cosecha y las condiciones de almacenamiento posteriores. (Bastidas Guevara C. J., 2012).

Cada uno de estos factores afecta la concentración de compuestos como ácidos, azúcares, lípidos y proteínas, que juegan un papel fundamental en el sabor, aroma y cuerpo del café final. Por ejemplo, la especie de café influye en la cantidad de cafeína y ácidos clorogénicos presentes en el grano; mientras que el clima y la altitud afectan los niveles de azúcares y otros componentes volátiles que determinan el perfil sensorial del café. Asimismo, el grado de madurez del grano al momento de la cosecha es crucial, ya que un grano que no ha

alcanzado su madurez completa no tendrá los mismos niveles de compuestos aromáticos y puede generar una bebida menos equilibrada en términos de sabor. (Clarke, 1985).

Tabla 3

Composición química de los granos verdes y tostados de las especies Coffea arábica y Coffea canéphora (% en base seca)

Componente	Coffea arábica		Coffea canéphora	
	Verde	Tostado	Verde	Tostado
Minerales	3-4,2	3,5	4,0-4,5	4,6-5,0
cafeína	0,9-1,2	1	1,6-2,4	2
Trigonelina	1,0-1,2	0,5-1,0	0,6-0,75	0,3-0,6
Lípidos	12,0-18,0	14,5-20,0	9,0-13,0	11,0-16,0
Total ácidos Clorogénicos	5,5-8,0	1,2,2,3	7,0-10,0	3,9-4,6
Ácidos alifáticos	1,5-2,0	1,0-1,5	1,5-2,0	1,0-1,5
Oligosacáridos	6,0-8,0	0-3,5	5,0-7,0	0-3,5
Total polisacáridos	50,0-55,0	24,0-39,0	37,0-47,0	-
Aminoácidos	2	0	2	0
Proteínas	11,0-13,0	13,0-15,0	11,0-13	13,0-15,0
Ácido húmico	-	16,0-17,0	-	16,0-17,0

Nota. Clifford, (Clifford, 1985.)

La composición química de los granos de café varía entre los granos verdes y los granos tostados, así como entre las dos principales especies comerciales de café, Coffea arabica y Coffea canephora (comúnmente conocida como Robusta). Estas diferencias en la composición influyen directamente en las características sensoriales, el sabor y el aroma del café resultante,

además de su rendimiento en el proceso de tostado. A continuación, se presenta una tabla que resume los principales componentes químicos de los granos verdes y tostados para ambas especies.

Sustancias Minerales Necesarias.

Los minerales son componentes esenciales para el desarrollo estructural tanto de la planta como de la semilla del café. Son fundamentales para la formación de lípidos, proteínas y carbohidratos, que son los principales constituyentes químicos de la planta. Diversos estudios han resaltado la importancia de estos minerales en el crecimiento y desarrollo del cafeto, así como en el sabor del café tostado y en las características físicas del grano.

Los cafetos pueden crecer exitosamente cuando se cultivan en soluciones minerales que contienen iones de fosfato, nitrato, sulfato, urea y amonio, junto con otros elementos como hierro, potasio, calcio y magnesio. Estos minerales son clave para asegurar una buena salud de la planta y, en consecuencia, una cosecha abundante de cerezas de café. Adicionalmente, la presencia de micronutrientes como magnesio, boro, zinc y cobre es esencial no solo para evitar deficiencias en el crecimiento, sino también para mejorar la calidad del grano y las características sensoriales del café tostado. Estos elementos contribuyen a un correcto desarrollo en todas las etapas de crecimiento de la planta, lo que se refleja en un grano más robusto y un sabor más equilibrado en la taza final. (Clifford, 1985.).

Tabla 4

Contenido mineral típico de granos de café verde (Coffea arabica).

Componentes mayores (mg%)	Componentes menores (µg)		
K	1350-1712	Cr	74-1327
Mg	142-176	V	70-110
Ca	76-20	B	<100-615
		A	
Na	2,3-17	Ni	11-388
Fe	2,1-10,5	C	10-93
		o	
Mn	1,1-9,8	Pb	18-77
Rb	0,6-4,2	M	11-27
		o	
Zn	0,5-3,3	T	4-20

Componentes mayores (mg%)	Componentes menores (µg)		
Cu	0,5-2,3	i C d	3
Sr	0,4-1,3		




Nota. (Clifford, 1985.)






Defectos del Café. Según la Federación Nacional de Cafeteros (FNC)






Se establecen como defectos del café los siguientes parámetros (Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, 2021):


Tabla 5

Defectos del Café

Defecto	Descripción	Imagen
Grano total o parcialmente negro.	Grano de café cuyo color es completa o parcialmente negro, generalmente causado por la recolección de cerezas en mal estado o por daños por heladas. Afecta tanto el sabor como la apariencia del café.	
Grano cardenillo	Ocurre cuando el grano ha sido atacado por hongos debido a condiciones de almacenamiento húmedo o fermentación inadecuada. El hongo destruye partes delicadas del grano, formando polvo amarillento o rojizo, lo que afecta su calidad.	
Grano parcialmente completa mente vinagre.	Grano de color crema a marrón oscuro, resultado de almacenamiento con humedad o fermentación excesiva. El grano adquiere un fuerte olor a vinagre, lo que altera su calidad y sabor.	

Defecto	Descripción	Imagen
Grano cristalizado	Grano que se ha sobrecalentado durante el proceso de secado, adquiriendo un color gris azulado. Este tipo de grano es frágil y se rompe fácilmente. No se considera un defecto grave si no afecta el proceso de compra.	
Grano decolorado	Granos que han sufrido cambios en su color natural, volviéndose blancos, amarillos o grises debido a un mal procesamiento o almacenamiento. Se clasifican según la tonalidad del grano y afectan su apariencia y calidad.	
Reposado	Granos que han cambiado de color, de crema a marrón, debido a condiciones de almacenamiento prolongado o desfavorables.	
Mantequillo o Ámbar	Grano que adquiere un color amarillo claro debido a problemas de nutrición del suelo. Este tipo de decoloración afecta la calidad visual y el sabor del café.	
Quemado o sobresecado	Grano de color ámbar o amarillo pálido causado por un secado excesivo, lo que provoca una pérdida de calidad en el tostado y el sabor final.	

Defecto	Descripción	Imagen
Grano cortado y mordido.	Grano que ha sido dañado durante el proceso de despulpado debido a una mala configuración de la máquina o una cubierta defectuosa. Las heridas se vuelven amarillas o negras, afectando su apariencia y sabor.	
Grano dañado por picaduras de insectos.	Granos que presentan pequeños agujeros de aproximadamente 2 mm, causados por insectos, lo que impacta la calidad visual y potencialmente el sabor.	
Grano partido	Fragmentos de granos que se rompen durante el proceso de trilla debido a un manejo brusco o equipo defectuoso, afectando el tueste y la calidad general del café.	
Grano deformado o malformado.	Granos con deformaciones genéticas o malformaciones, como el grano "elefante" o "triángulo", causadas por el mal crecimiento del cafeto debido a sequía o vulnerabilidad. Puede afectar el aroma, el tostado y la apariencia.	
Granos inmaduros	Granos de color verdoso o gris claro cosechados antes de madurar por completo. Son más pequeños y la cutícula no se desprende. Afecta el sabor, dando una sensación astringente, y también altera la apariencia y el tueste.	

Defecto	Descripción	Imagen
Granos aplastados	Granos que han sido triturados durante el procesamiento debido a una mala manipulación o equipo defectuoso. Este tipo de daño afecta el sabor, el tostado y la apariencia final del café.	
Granos balsudos o flotadores.	Granos de baja densidad y apariencia rugosa causados por un mal secado o almacenamiento. Son blancos y esponjosos, y su bajo peso afecta el tueste, el sabor y la calidad visual del café.	
Grano flojo	Granos blandos y de color gris oscuro debido a un secado inadecuado. En algunas regiones, se les conoce como "café verde". Estos granos no alcanzan el nivel adecuado de secado, afectando el sabor y el proceso de tostado.	

Nota. Adaptado de (Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, 2021)

Cada uno de estos defectos afecta la calidad del café de diferentes maneras. Los defectos más graves, como el grano negro, el grano cardenillo o el grano vinagre, alteran significativamente el sabor del café, dándole notas amargas, astringentes o incluso sabores indeseables como el vinagre. Otros defectos, como los granos deformados, inmaduros o cristalizados, afectan principalmente la apariencia y la eficiencia del tueste, aunque también pueden influir en el aroma final del café.

Es importante destacar que muchos de estos defectos son consecuencia de un procesamiento inadecuado, desde la recolección y el secado hasta el almacenamiento y manejo del equipo. Un control adecuado de estas etapas es fundamental para garantizar que el café final sea de la más alta calidad tanto en sabor como en apariencia. Los granos que presentan defectos significativos no solo afectan la calidad de la bebida final, sino que también reducen el valor comercial del lote de café.

Revisión de las Exportaciones de Café de Colombia desde el 2019 hasta el 2024

En este apartado se presenta un análisis de las exportaciones de café de Colombia, considerando datos y cifras desde el 2019 hasta el 2024. Se han tomado en cuenta estadísticas proporcionadas por el Observatorio de Complejidad Económica (OEC) y Trademap, que permiten obtener una visión precisa de la evolución de las exportaciones de café colombiano, tanto sin tostar ni descafeinar como tostado, con valor agregado. Este análisis busca destacar las posiciones de Colombia en el contexto del comercio internacional de café, comparando sus cifras con las de otros países exportadores importantes como Brasil y Vietnam.

Además, se examinan las diferencias entre la exportación de café sin procesar y el café tostado, mostrando cómo los países industrializados han logrado una ventaja competitiva al comercializar productos con valor agregado. Los datos recopilados proporcionan un contexto actualizado y detallado para entender el impacto del café en la economía colombiana y mundial, identificando oportunidades y desafíos para el sector en el escenario global.

Figura 2*Exportaciones Mundiales de Café Producto: 0901 Café*

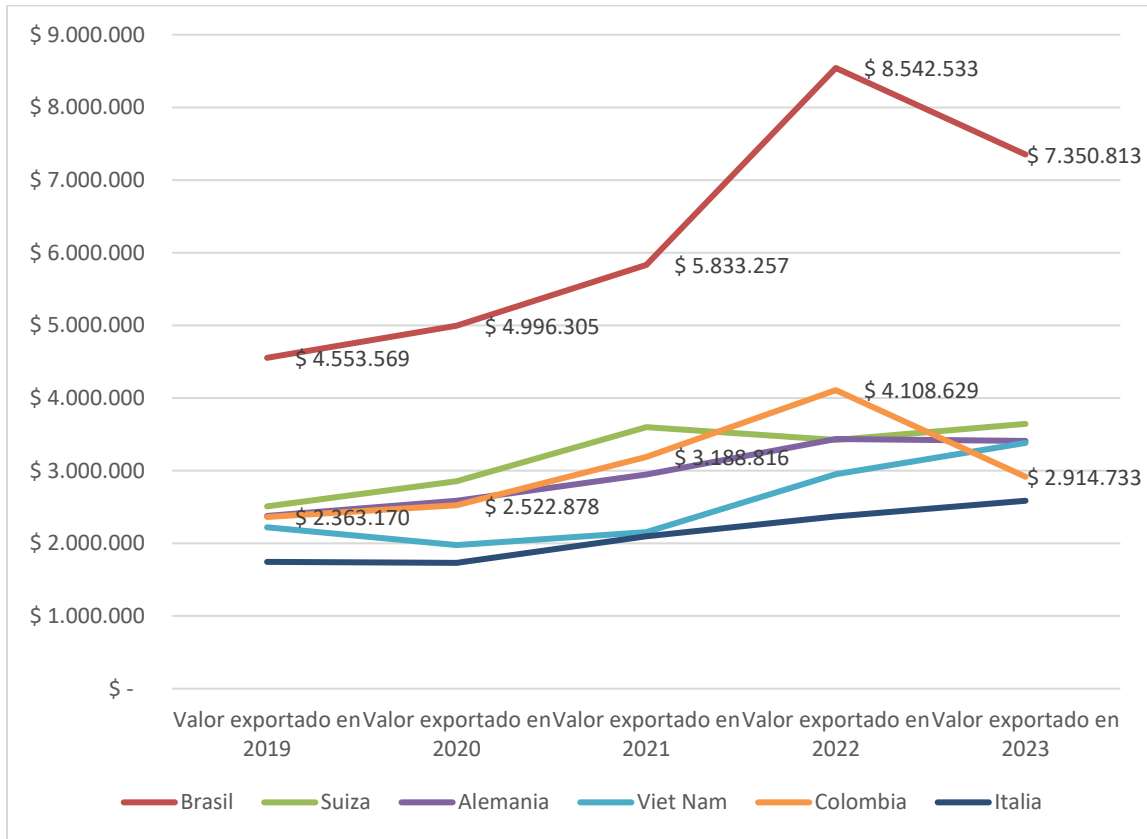
Exportadores	Valor exportado en 2019	Valor exportado en 2020	Valor exportado en 2021	Valor exportado en 2022	Valor exportado en 2023
Mundo	\$ 29.600.144	\$ 30.730.480	\$ 36.374.695	\$ 46.435.135	\$ 42.245.180
Brasil	\$ 4.553.569	\$ 4.996.305	\$ 5.833.257	\$ 8.542.533	\$ 7.350.813
Suiza	\$ 2.508.925	\$ 2.856.689	\$ 3.601.361	\$ 3.422.252	\$ 3.644.360
Alemania	\$ 2.377.576	\$ 2.586.875	\$ 2.946.553	\$ 3.435.874	\$ 3.408.089
Viet Nam	\$ 2.218.821	\$ 1.976.606	\$ 2.155.508	\$ 2.952.035	\$ 3.382.342
Colombia	\$ 2.363.170	\$ 2.522.878	\$ 3.188.816	\$ 4.108.629	\$ 2.914.733
Italia	\$ 1.743.901	\$ 1.731.789	\$ 2.099.112	\$ 2.372.490	\$ 2.586.285
Honduras	\$ 955.561	\$ 871.839	\$ 1.292.003		\$ 1.487.788
Bélgica	\$ 837.428	\$ 904.851	\$ 1.088.158	\$ 1.468.239	\$ 1.309.712
Francia	\$ 1.242.715	\$ 1.418.829	\$ 1.412.381	\$ 1.185.700	\$ 1.270.691
Etiopía	\$ 795.619	\$ 795.756	\$ 1.189.214	\$ 1.513.246	\$ 1.224.993
Países Bajos	\$ 779.999	\$ 795.374	\$ 906.552	\$ 1.107.711	\$ 1.199.691
Estados Unidos de América	\$ 820.847	\$ 785.860	\$ 825.090	\$ 1.199.286	\$ 1.193.489

Nota. Elaboración propia basado en datos tomados de Trademap 2024 Exportaciones Mundiales Producto: 0901 Café. Incluye incluso, tostado o descafeinado; cáscara y cascarilla de café; sucedáneos de café que contengan café en cualquier proporción.

La tabla compara las exportaciones globales de café de varios países entre 2019 y 2023. Observamos que Brasil domina constantemente el mercado, con un notable incremento en 2022, alcanzando \$8.542 millones, y manteniéndose cerca de \$7.350 millones en 2023. A nivel mundial, las exportaciones han mostrado un crecimiento, con un pico en 2022 de \$46.435 millones, aunque disminuyeron ligeramente a \$42.245 millones en 2023.

Figura 3

Exportaciones Mundiales de Café Producto: 0901 Café



Nota. Elaboración propia basado en datos tomados de Trademap 2024. Exportaciones Mundiales de Café Producto: 0901 Café. Incluye incluso, tostado o descafeinado; cáscara y cascarilla de café; sucedáneos de café que contengan café en cualquier proporción.

Un análisis interesante de la gráfica es la diferencia entre países que exportan café verde sin procesar y aquellos que se enfocan en agregar valor mediante tostión, liofilización o descafeinación, como Suiza y Alemania. Suiza, por ejemplo, ha mantenido una presencia sólida y creció a \$3.644 millones en 2023, debido en parte a su enfoque en el café de valor agregado, incluyendo cápsulas de café y café instantáneo. Alemania sigue una trayectoria similar con un valor de \$3.408 millones en 2023.

Por otro lado, Colombia, un productor de café verde, ha visto fluctuaciones menos dramáticas en comparación con los países que agregan valor a su producto. Aunque nuestras exportaciones se incrementaron a \$4.108 millones en 2022, disminuyeron a \$2.914 millones en 2023. Esto subraya cómo los países que procesan y transforman el café pueden captar mayores

márgenes y estabilidad en el mercado global, contrastando con los países productores de café verde que enfrentan mayores fluctuaciones debido a los precios de las materias primas.

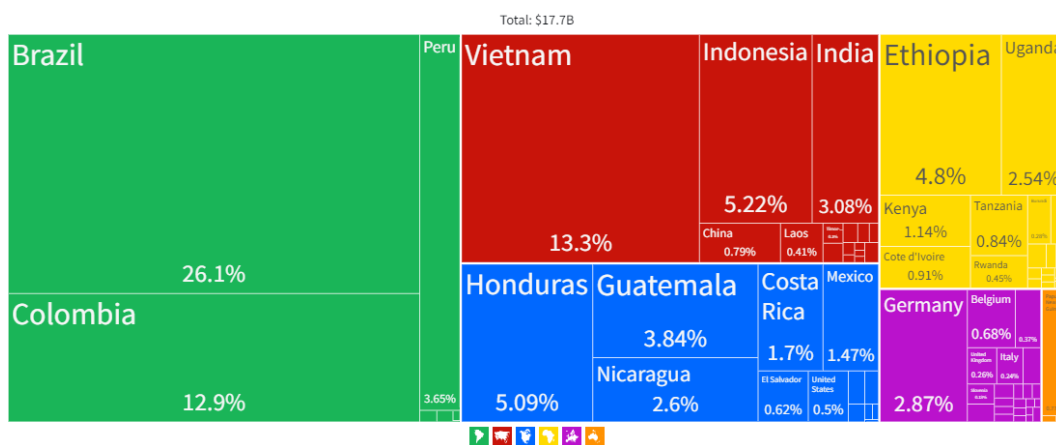
De acuerdo con el Observatorio de Complejidad Económica, el total de las exportaciones de Colombia al 2021 se ubicaron en 42.5 billones de dólares, de esta cifra, el 7.62% corresponde a Café, té y especias, y de estas, el 7.3% corresponden a café exportado bajo la partida arancelaria del sistema armonizado 090111 café sin tostar ni descafeinar. (Observatorio de Complejidad Económica Colombia, 2021).

Por otra parte, es importante documentar la evolución de las exportaciones mundiales de Café sin tostar ni descafeinar bajo la partida arancelaria del sistema armonizado 090111 iniciando en el 2019, 2020 y 2021 respectivamente.

Realizando el comparativo a nivel mundial en dicha partida arancelaria, Colombia, ocupó el tercer lugar en exportaciones con el 12.57%, solo superado por Brasil y Vietnam quienes dominaron el mercado mundial con el 26.1% y el 13.3% respectivamente. Por debajo de Colombia en el ranking, podemos encontrar en el año 2019 a países importantes a nivel mundial en la comercialización de Café Pergamino, tales como Honduras con el 5.09%, Indonesia 5.22%, Etiopía 4.8% y Perú con el 3.65% de participación, muy seguido de Alemania con el 2.87% de participación. El mercado de Café sin procesar a nivel mundial durante el año 2019 llegó a una no despreciable cifra de \$17.7 Billones de Dólares. (Observatorio de Complejidad Ecocómica, 2019).

Figura 4

Exportaciones Mundiales de Café Pergamino 2019



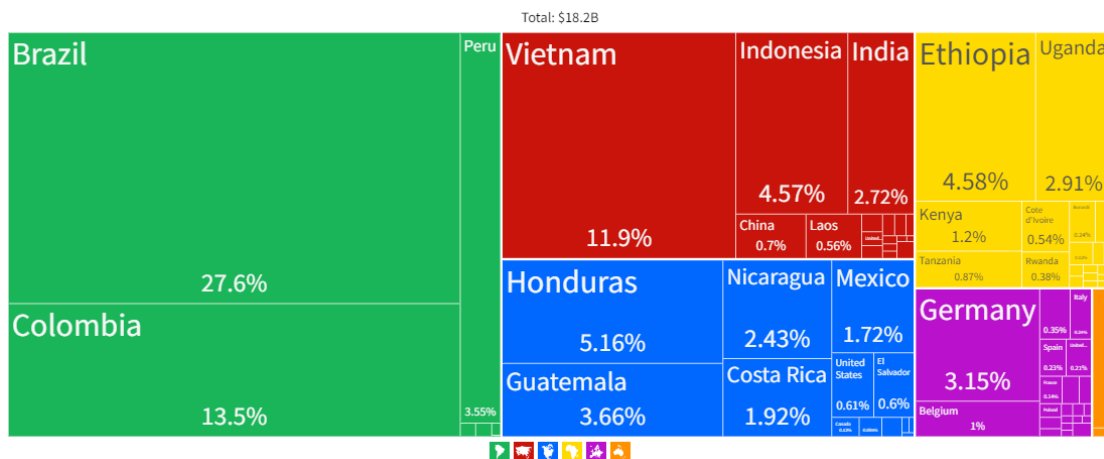
Nota. (Observatorio de Complejidad Ecocómica, 2019)

Mas adelante en el año 2020, pudimos observar un repunte de Colombia en el ranking mundial, donde Brasil ocupa un primer lugar en las exportaciones y Colombia el segundo puesto seguido de Vietnam, quienes fueron los tres principales exportadores de café sin tostar ni descafeinar del mundo en el 2020, según datos del Observatorio de Complejidad Económica (OEC). (Observatorio de Complejidad Económica, 2020)

Brasil como el mayor exportador con un valor de exportaciones de 5.03MM equivalente al 27.06% de las exportaciones mundiales, por otra parte, tenemos a Colombia, con una participación del 13.5% y un valor de exportaciones de 2.46MM. En tercer lugar, tenemos a Vietnam, con un valor de exportaciones de 2.17MM y representa el 11,09% de las exportaciones mundiales de Café, con la posición arancelaria relativa a café sin tostar ni descafeinar, (Observatorio de Complejidad Económica, 2020).

Figura 5

Exportaciones Mundiales de Café Pergamino 2020

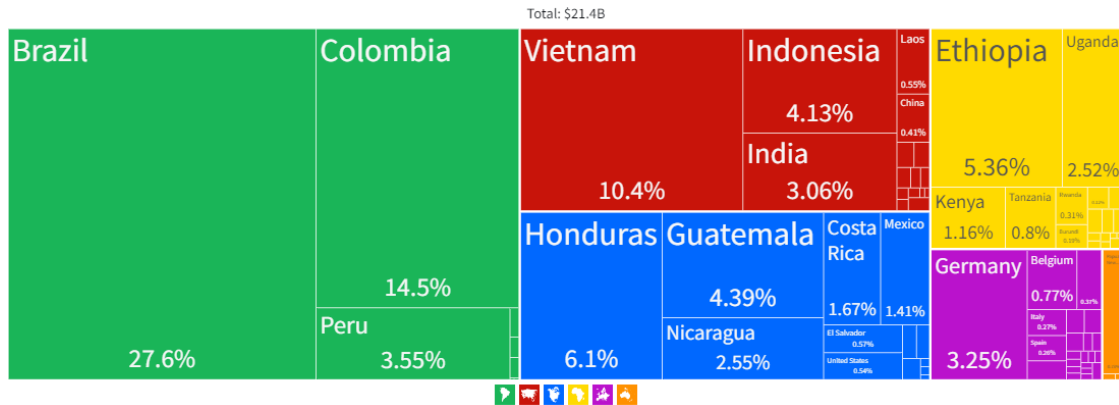


Nota. (Observatorio de Complejidad Económica, 2020).

En el año 2021 se puede evidenciar la consistencia en las primeras tres posiciones en cuanto a exportaciones a nivel mundial de Café sin tostar ni descafeinar. Brasil se mantiene a la cabeza de las exportaciones mundiales con un 27.6% de las exportaciones mundiales, Colombia en segundo lugar con un 14.5% y Vietnam en un tercer lugar con el 10.4% de participación. En un segundo plano encontramos a países que también son representativos como Honduras con un 6.1%, Ethiopia con 5.36%, Guatemala 4.39%, Indonesia 4.13% y Perú con un 3.55% entre otros. (Observatorio de Complejidad Económica, 2021)

Figura 6

Exportaciones Mundiales de Café Pergamino 2021



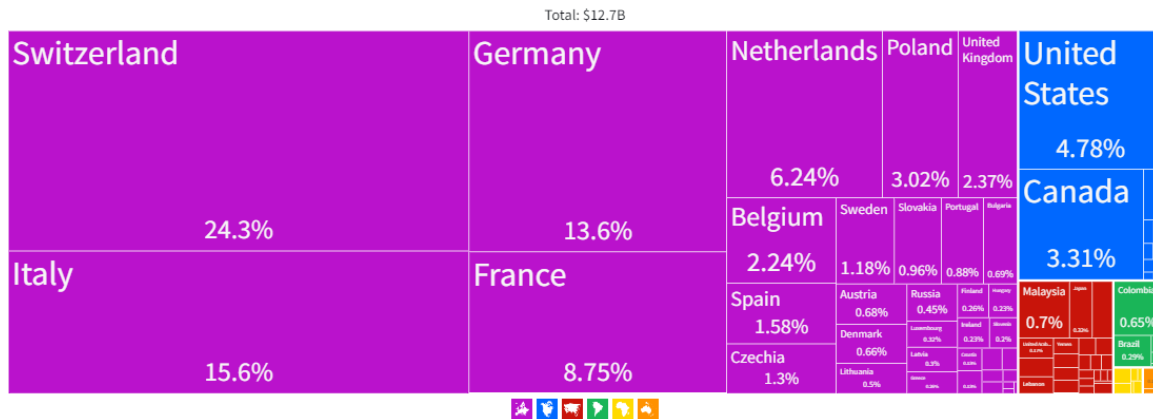
Nota. (Observatorio de Complejidad Económica, 2021).

Dado que el café es uno de los productos básicos de exportación más importantes del mundo y una fuente importante de ingresos para los cultivadores y productores, es fundamental tener en cuenta que las exportaciones de café sin tostar o sin descafeinar son un indicador fundamental de las economías de estas naciones. Los datos que se muestran en las tablas anteriores también indican la importancia de la industria del café a nivel mundial y su influencia en la economía mundial.

Un panorama muy diferente nos encontramos al realizar un análisis de las exportaciones de café tostado, es decir con aporte de valor incluyendo no solo el proceso de tuestión en sí mismo sino, la comercialización en empaques, presentación y marcas con valor agregado, lo que también se valora de forma más positiva comparativamente en el Observatorio de Complejidad Económica de MIT. En este aspecto son los países industrializados los que llevan una ventaja competitiva frente a los países en vías de desarrollo, lo que permite deducir, que en los procesos de transformación productiva es donde el café recibe aporte de valor y en tal medida, donde radica la posibilidad de aumentar el margen de rentabilidad del producto.

Figura 7

Exportaciones Mundiales de Café tostado 2021



Nota. (Observatorio de Complejidad Económica, 2021).

Al revisar la tabla número 5, podemos evidenciar un contraste importante, entre los países productores y los países comercializadores con aporte de valor añadido sobre el producto terminado. En este caso, son los países europeos y no los suramericanos los que tienen la mayor participación de un mercado que de acuerdo con cifras del observatorio del OCE está sobre los \$12.7 billones de dólares al 2021. (Observatorio de Complejidad Económica, 2021)

En este rubro es Suiza con un 24.3% de participación el que lleva la delantera en el comercio mundial de café bajo la partida arancelaria 090121 correspondiente a Café tostado no descafeinado, seguido de Italia con 15.6%, Alemania 13.6% y Francia con el 8.75%, siendo Holanda el 5to país a nivel mundial con el 6.24% de exportaciones de café tostado bajo la partida arancelaria 090121. (Observatorio de Complejidad Económica, 2021)

Estados Unidos y Canadá son los primeros en todo el continente americano con el 4.78% y 3.31% de participación respectivamente. Por su parte Colombia, representa el 0.65% de las exportaciones mundiales en dicha posición arancelaria representando \$82.5 millones de dólares por delante de Brasil que, en este rubro en particular, tiene unas exportaciones brutas de \$36.3 millones de dólares con el 0.29% de participación mundial en las exportaciones. (Observatorio de Complejidad Económica, 2021).

Figura 8

Exportaciones Mundiales de Café tostado 2022



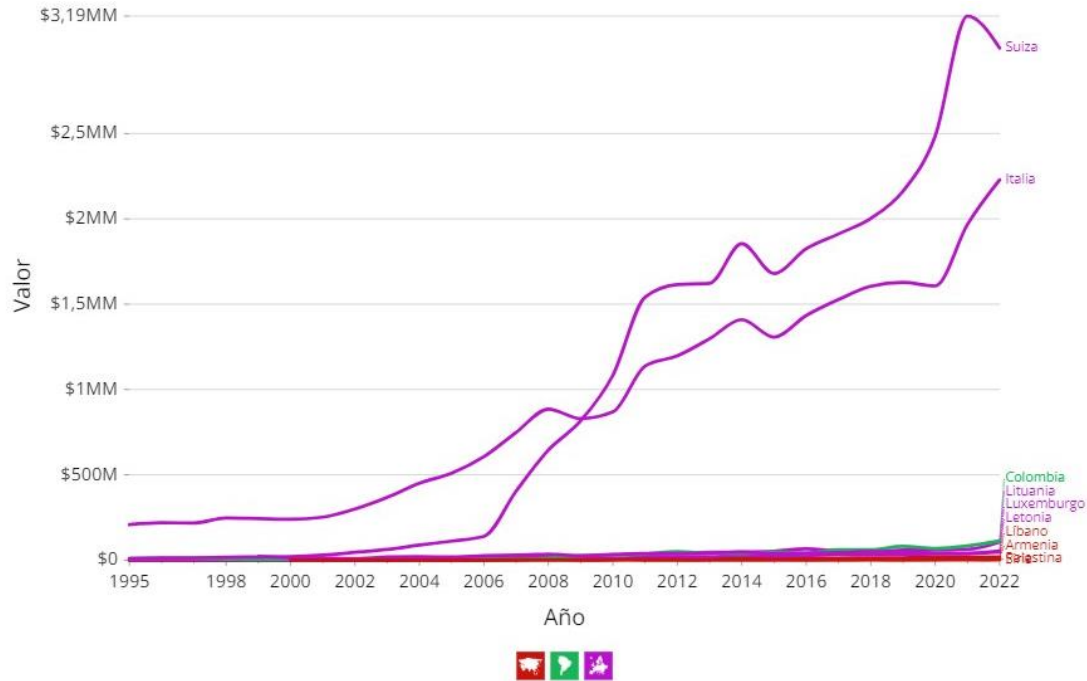
Nota. Observatorio de Complejidad Económica 2022

En 2022, el comercio global de café tostado sin descafeinar alcanzó un valor de \$13,5 mil millones, con un crecimiento del 6,12% en comparación con 2021. Este producto ocupó el puesto 274 entre los más comercializados a nivel mundial, representando el 0,057% del comercio global. Los principales exportadores fueron Suiza (\$3MM), Italia y Alemania, mientras que los mayores importadores fueron Estados Unidos (\$1,68MM), Francia y Alemania. Este tipo de café destaca en mercados de consumo premium, especialmente en Europa y América del Norte. (Observatorio de Complejidad Económica, 2024).

Colombia fue el mayor exportador con el 70,1% del total de las exportaciones de sur américa, seguido de Brasil con un 20% y Uruguay con un 6,16%. En cuanto a los importadores, Estados Unidos fue el principal destino de las exportaciones colombianas, absorbiendo el 72,6% del total. Otros mercados importantes fueron China (5,17%), Chile (5,06%) y Ecuador (2,42%). Esto subraya la fuerte demanda en Estados Unidos y la diversificación hacia mercados emergentes como China. (Observatorio de Complejidad Económica, 2024).

Figura 9

Primeros 10 países exportadores de Café tostado sin descafeinar 2022



Nota. (Observatorio de Complejidad Económica, 2024).

De acuerdo con esta gráfica, en 2022, el comercio global de café tostado sin descafeinar alcanzó un valor de \$13,5 mil millones, con un crecimiento del 6,12% respecto al año anterior. Suiza lidera las exportaciones con \$3MM, seguida por Italia y Alemania, mientras que Estados Unidos es el mayor importador, con \$1,68MM. El gráfico muestra un incremento constante en la exportación de este tipo de café desde 2000, especialmente por los países europeos, que dominan el mercado de café tostado de valor agregado. (Observatorio de Complejidad Económica, 2024).

Análisis del Cierre de 2023 en exportaciones de Café Colombiano

El precio interno promedio del café colombiano en diciembre 2023 fue de \$1.468.258 por carga, con un aumento del 4,4% respecto a noviembre, pero un 24% inferior a diciembre de 2022. Este descenso está vinculado a la caída en la tasa de cambio y al diferencial del café colombiano, que fue 80,3% menor en comparación con el año anterior. En cuanto a la producción, diciembre cerró con 1,22 millones de sacos, un 24,3% superior a 2022, logrando un total de 11,3 millones de sacos para el año, un 2,4% más que en 2022. (Federación Nacional de Cafeteros, 2024)

El informe de diciembre 2023 indica que las exportaciones definitivas de café para noviembre se ubicaron en 1.104.610 sacos, lo que representa un aumento significativo del 29,5% en comparación con el mismo mes del 2022. Sin embargo, el análisis acumulado de 12 meses refleja una caída del 8,6% en las exportaciones totales, situándose en 10,5 millones de sacos entre diciembre 2021 y noviembre 2022. Esta disminución acumulada se atribuye a las condiciones climáticas desfavorables que afectaron la producción durante los primeros meses del 2023, lo que influyó en la oferta disponible para la exportación. A pesar de la recuperación observada en noviembre, el balance anual muestra una tendencia negativa en el volumen de exportación. (Federación Nacional de Cafeteros, 2024).

Es importante destacar que, aunque los factores climáticos son críticos, las fluctuaciones del mercado global y las variaciones en los precios internacionales también jugaron un papel en la dinámica de las exportaciones. Las tendencias recientes sugieren la necesidad de una mayor planificación en la gestión de riesgos climáticos y el fortalecimiento de estrategias para optimizar la exportación en momentos de menor producción.

Análisis de exportaciones de Café Colombiano, Sin tostar ni Descafeinar hasta agosto del 2024

En agosto de 2024, las exportaciones de café colombiano superaron el millón de sacos, con un total de 1.029.580 sacos de 60 kg, lo que marca un crecimiento del 26,1% en comparación con el año anterior. Este incremento no solo es significativo en volumen, sino también en valor, ya que el total estimado de exportaciones alcanzó los USD \$307 millones, representando un aumento del 34,9% respecto al mismo mes en 2023. (Federación Nacional de Cafeteros, 2024).

En cuanto a la diversidad de tipos de café exportado y los principales destinos de exportación hasta agosto de 2024. El café verde sigue dominando las exportaciones, representando el 92,6% del total. Los cafés industrializados, que abarcan el 7,4%, también experimentaron un aumento, destacándose el liofilizado con una participación del 3,6%, seguido del soluble y el tostado y molido. Las exportaciones a cargo del Fondo Nacional del Café (FoNC) tuvieron un repunte notable, con un incremento del 57,8%, mientras que las exportaciones de otros productores crecieron un 20,3%. (Federación Nacional de Cafeteros, 2024)

Así mismo los principales destinos de exportación, encontramos a Estados Unidos quien lidera como el principal destino del café colombiano, absorbiendo el 43,9% del total exportado hasta agosto del 2024. También destacan Canadá y Bélgica, con Amberes en Bélgica consolidándose como el principal puerto destino en el mes. Australia ha mostrado un avance interesante, ingresando al top diez de destinos, lo cual evidencia una expansión hacia mercados menos tradicionales. En el acumulado anual, Nueva York, Amberes, y Shanghái son los puertos más destacados, con Shanghái mostrando un impresionante crecimiento del 200% en comparación con el año anterior. (Federación Nacional de Cafeteros, 2024).

Análisis por Tipo de Café y Valor exportado hasta agosto del 2024

El café verde aumentó su volumen de exportación en 27,8%, mientras que los cafés industrializados crecieron un 7,4%. Dentro de estos, el soluble y liofilizado tuvieron incrementos significativos, aunque el tostado y molido experimentó una caída del 22,3% en volumen. En cuanto al valor, el café verde vio un aumento notable del 41,4%, mientras que los cafés industrializados tuvieron una leve disminución del 1,5% en comparación al año anterior. Este

desempeño resalta no solo el fuerte posicionamiento del café verde colombiano, sino también la importancia creciente de diversificar hacia mercados de valor agregado como los cafés solubles y liofilizados, que mantienen una buena aceptación en mercados internacionales. (Federación Nacional de Cafeteros, 2024).

Revisión historia reciente del Comercio del Café en Alianza del Pacífico

La Alianza del Pacífico es una iniciativa de integración regional compuesta por Chile, Colombia, México y Perú, que se estableció en 2011. Según el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia, su objetivo principal es "profundizar la integración económica y comercial entre los países miembros, fomentar el libre tránsito de bienes, servicios, capitales y personas, y convertirse en una plataforma de integración económica con el Asia-Pacífico". (Alianza del Pacífico, 2023).

La Alianza del Pacífico se fundó en un momento en que sus naciones constituyentes buscaban diversificar sus lazos comerciales y económicos más allá de sus lazos establecidos con los EE. UU. y la UE. Además de fomentar el crecimiento económico y la inversión, también tenían como objetivo abordar las problemáticas barreras comerciales y regulatorias de la región. (Ministerio de Comercio Industria y Turismo, 2023)

La Alianza del Pacífico aporta el 54% de las exportaciones de la región y el 38% del PIB de América Latina y el Caribe, según datos de la Secretaría de la Alianza del Pacífico. Los países miembros de la Alianza del Pacífico realizaron un comercio total de \$ 636 mil millones en 2020, y hubo una inversión extranjera directa de \$ 100,7 mil millones en el área. (Alianza del Pacífico, 2023).

En cuanto a las exportaciones de Café de Alianza del Pacífico, podemos encontrar un comercio constante en los últimos 3 años. De acuerdo a cifras del Ministerio de comercio Industria y Turismo, los principales productos de exportación hacia alianza pacífico encontramos "Extractos, esencias y concentrados de café, té o yerba mate y preparaciones a base de estos productos o a base de café, té o yerba mate; achicoria tostada y demás sucedáneos del café tostados y sus extractos, esencias y concentrados" 49.485,9 miles de USD FOB en 2018, 45.819,9 miles de USD FOB 2019 y 64.973,7 miles de USD FOB 2020 y en lo corrido de Enero a Septiembre del 2021 36.103,2 miles de USD FOB lo que hasta ese momento representaba una

variación negativa del -24,7 y una participación porcentual en el total del comercio hacia la Alianza del Pacífico del 1,5%. (www.mincit.gov.co, 2021).

Tabla 6

Exportaciones de alianza Pacífico al 2020

Países miembros	Colombia, Chile, México y Perú
Superficie:	5147435.3 km ²
Población 2020:	228,470,706 Habitantes
EXPORTACIONES 2020	
Total	USD 555,501.5 millones
Principales productos:	Automóviles de turismo (7.1%), máquinas para procesamiento de datos (5.8%), minerales de cobre (5.3%), partes de vehículos (4.8%), vehículos para mercancías (4.4%), petróleo crudo (4.0%).
Destinos:	EEUU (64.1%), China (8.4%), Canadá (2.7%), Japón (2.1%), Corea (1.8%), America no especificado (1.574%).

Nota. (Oficina de Estudios Económicos - Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2021).

Exportaciones de Café desde Países miembros de la Alianza del Pacífico

Revisando las cifras de exportaciones de Café tostado sin descafeinar bajo la partida arancelaria 090121 en el año 2021, fueron comercializados \$12.7 Billones de Dólares en todo el mundo, de los cuales corresponden \$11.1 Billones a Europa, \$1.9 Billones América del Norte, \$326 millones Asia, Seguido de América Del Sur con \$129 millones, 24 millones África y en último lugar Australia quienes comercializaron \$16 millones al cierre del año. (Observatorio de Complejidad Económica, 2021).

Tabla 7

Exportaciones de Café bajo la Partida Arancelaria S.A (090121) Café tostado sin descafeinar

Región	Cifras de Exportación (en miles de millones de dólares)	Participación (%)
Europa	11.1	82.37%
América del Norte	1.9	14.08%
Asia	0.326	2.42%
América del Sur	0.129	0.96%
África	0.024	0.18%
Australia	0.016	0.12%

Nota. Elaboración propia con cifras tomadas de (Observatorio de Complejidad Económica Colombia, 2021).

Entre los países miembros de Alianza del Pacífico según el Observatorio de Complejidad Económica, del total de las exportaciones de América del Sur que suman \$129M de dólares, Colombia exporta el 63.7% equivalente a \$82.5M, Perú el 1.72% equivalente a \$2.23M, Chile exporta tan solo el 0.097% equivalente a \$125 mil dólares. Por su parte México, del total de las exportaciones de Café tostado sin descafeinar al 2021 de América del Norte estimadas en \$1.9 Billones de Dólares, exportó solo el %2.63 equivalente a \$28.7 millones de dólares. En ese orden de ideas (Observatorio de Complejidad Económica, 2021).

Tabla 8

Exportaciones de Café de Países Miembros de Alianza del Pacífico

País miembro de Alianza del Pacífico	Cifras de Exportación (en millones de dólares)	Porcentaje de Exportación
Colombia	82.5	63.7%
México	28.7	2.63%
Perú	2.23	1.72%
Chile	0.125	0.097%

Nota. Elaboración propia con cifras tomadas de (Observatorio de Complejidad Económica Colombia, 2021). Exportaciones de Café de Países Miembros de Alianza del Pacífico, bajo la Partida Arancelaria S.A (090121) Café tostado sin descafeinar.

Marco Teórico

Teoría Neoclásica Del Comercio Internacional

La teoría de la ventaja comparativa fue cuestionada por los economistas neoclásicos a finales del siglo XIX porque carecía de una justificación para la creación de ventajas comerciales mediante la especialización en la producción de bienes y servicios eficaces. Como resultado nació la teoría de Heckscher-Ohlin. (Leamer, 1995). Esta teoría, también denominada teoría de la dotación de factores, se centra en la abundancia relativa de los factores de producción en cada nación, investigando su especialización de acuerdo con su dotación o disponibilidad. La teoría presenta los siguientes postulados:

- Ciertos recursos son más abundantes en algunas regiones, lo que significa que esos recursos costarán menos allí.
- Los factores que son más abundantes (y por tanto menos costosos) normalmente se utilizarán en mayores cantidades que aquellos que son menos abundantes (y por tanto más caros).
- Cada región producirá y exportará bienes que dependen de recursos baratos y abundantes, lo que conduce a la especialización y superioridad sobre otras regiones.

Afirma que el patrón del comercio internacional depende directamente de la dotación de factores de una nación, y que es posible predecir que las naciones exportarán bienes que dependen en gran medida de factores localmente abundantes e importarán aquellos que son escasos; llegando a la conclusión de que al establecerse el comercio, en un supuesto libre o relativamente libre, entre naciones que tienen una dotación de diversos factores, se revelará la tendencia reguladora y unificadora de los precios.

Teoría de Modelos de Negocio

Los modelos de negocio y la estrategia van de la mano. Para que los equipos de trabajo de las diversas áreas funcionales de la organización avancen en los mercados, es crucial una dirección clara por parte de los gerentes. Esta dirección incluye definir, entre otras cosas, la hoja de ruta a medio y largo plazo, así como los objetivos a alcanzar. Por otro lado, el nivel operativo requiere que las áreas funcionales desarrollen planes de trabajo para su ejecución, guiados por la estrategia y visión de futuro. Luego, la organización tendrá una hoja de ruta que detalla sus objetivos, desafíos, ventajas y desventajas, entre otros factores importantes. (Porter, 1985)

Lo anterior es explicado y sustentado en la Revisión de la Literatura sobre el Enfoque Estratégico de Modelos de Negocios, (Ramírez M. C., 2019), que afirma a grandes rasgos: “Aunque la lógica de negocios propuesta (Porter, 1985) se basa en la concurrencia de múltiples competidores que eligen diferentes posiciones estratégicas (liderazgo en costos o diferenciación), en busca de una ventaja superior sobre sus rivales, también es cierto que las fuerzas fundamentales de la industria impulsan las relaciones de la empresa, quienes interfieren en los negocios con la misma intención.

En el marco conceptual, construir un sistema de actividades que trascienda los límites de la organización y produzca negocios más competitivos se conoce como construcción de un modelo de negocio (Zott, 2011), la teoría VBR (Resource-Based Vision), por otro lado, enfatiza que La combinación de recursos y capacidades de una organización es una fuente de creación de valor y ventaja competitiva, ya que la interacción con otros agentes del mercado puede resultar en una oferta de valor especial para saciar las necesidades del cliente y convertirse en una de las barreras contra la imitación del MB debido a la complejidad de las relaciones (Teece, 2010).

Según la perspectiva relacional de la estrategia, la creación de valor en redes hoy se refiere a la adaptación de capacidades únicas que van más allá de los recursos y capacidades que se sitúan entre los límites de la organización (Dyer, 1998).

Modelado de Negocios de Alexander Osterwalder

El Modelo de Negocios de Alexander Osterwalder, conocido como el Business Model Canvas, es una herramienta ampliamente utilizada para diseñar, visualizar y analizar modelos de negocios de manera integral (Osterwalder, 2010). Este marco permite que las empresas comprendan y estructuren los componentes esenciales de su modelo de negocio en una única página dividida en nueve bloques. Estos bloques representan los aspectos clave de cualquier organización, y su objetivo es ofrecer una visión holística que facilite la innovación y la toma de decisiones estratégicas.

- **Propuesta de Valor:** Es el corazón del modelo y define el valor único que una empresa ofrece a sus clientes. Este bloque responde a preguntas como: ¿qué problema se está resolviendo? ¿qué necesidades específicas de los clientes se están cubriendo? La propuesta

de valor puede incluir elementos como la novedad, el rendimiento, la personalización, la conveniencia y el diseño del producto o servicio.

- **Segmentos de Clientes:** Este bloque identifica y define los diferentes grupos de clientes a los que la empresa busca servir. Osterwalder y Pigneur (2010) señalan que es crucial segmentar a los clientes para comprender sus características, comportamientos y necesidades específicas. Los segmentos pueden ser diversos, desde mercados masivos hasta nichos específicos o mercados diversificados.
- **Canales de Distribución:** Describen cómo la empresa comunica y entrega su propuesta de valor a sus clientes. Esto incluye canales directos e indirectos, físicos y digitales, como tiendas en línea, redes de distribución, y marketing digital. El objetivo es seleccionar canales eficientes que no solo lleguen a los clientes sino que también ofrezcan una experiencia coherente con la propuesta de valor. (Osterwalder A. P., 2015).
- **Relaciones con los Clientes:** El tipo de Relación con los Clientes que se establece depende del segmento de clientes y la propuesta de valor. Las relaciones pueden ser de autoservicio, asistencia personal o automatizadas, entre otras. Según Osterwalder y Pigneur (2010), el modelo de negocios debe definir claramente cómo la empresa interactuará con sus clientes para lograr lealtad y satisfacción.
- **Fuentes de Ingresos:** Estas representan cómo la empresa genera dinero a partir de cada segmento de clientes. Esto puede incluir ventas directas, suscripciones, alquileres, licencias, entre otros. Subrayan la importancia de diversificar las fuentes de ingresos y asegurar que estas sean sostenibles en el tiempo. (Osterwalder A. &, 2010).
- **Recursos Clave:** Son los activos esenciales para el funcionamiento de la empresa. Estos pueden ser físicos, intelectuales, humanos o financieros. Los recursos son necesarios para crear y ofrecer la propuesta de valor, llegar al mercado, y mantener la relación con los clientes. (Osterwalder A. &, 2010).
- **Actividades Clave:** Son las acciones fundamentales que la empresa debe realizar para que el modelo de negocio funcione. Esto puede incluir el desarrollo de productos, la gestión de relaciones, la entrega del servicio, y el manejo de operaciones internas. Cada modelo de negocio tendrá un conjunto diferente de actividades, dependiendo de su propuesta de valor y de los segmentos de clientes. (Osterwalder A. &, 2010).

- **Socios Clave:** Los Socios Clave son alianzas estratégicas y relaciones que ayudan a la empresa a operar y crecer. Según Osterwalder y Pigneur (2010), las alianzas pueden ser con proveedores, distribuidores, competidores, entre otros. La creación de una red de socios sólidos puede optimizar el funcionamiento y reducir riesgos.
- **Estructura de Costos:** Finalmente, la Estructura de Costos detalla los costos más importantes que implica operar el modelo de negocio. Esto incluye costos fijos, variables, economías de escala, y otros aspectos financieros. (Osterwalder A. P., 2015) enfatizan la importancia de identificar los costos asociados con cada recurso, actividad y socio clave para optimizar la rentabilidad.

El Business Model Canvas es una herramienta que ayuda a visualizar cómo interactúan estos nueve bloques para crear valor de manera eficiente y competitiva. Su versatilidad permite aplicarlo a startups, empresas consolidadas y proyectos innovadores, facilitando la comunicación entre equipos y proporcionando un enfoque práctico para la toma de decisiones estratégicas (Osterwalder A. P., 2015).

Teoría de la Ventaja Competitiva - Diamante de Michael Porter

La Teoría de la Ventaja Competitiva es un concepto clave en el campo de la estrategia empresarial y fue desarrollada por Michael Porter en su libro "Competitive Advantage" (Ventaja Competitiva) en 1985. Esta teoría se centra en entender cómo una empresa puede superar a sus competidores en un mercado y lograr un rendimiento superior a largo plazo. El concepto central es hacer referencia a la capacidad de una empresa para crear y mantener una posición única y valiosa en su industria que le permita superar a la competencia. (Porter, 1985).

A continuación, se destacan los elementos clave de la Teoría de la Ventaja Competitiva:

- **Costos y diferenciación:** Porter identificó dos enfoques fundamentales para lograr la ventaja competitiva: el liderazgo en costos y la diferenciación. El liderazgo en costos consiste en ser la empresa más eficiente en términos de costos en una industria. Esto implica buscar constantemente formas de reducir los costos de producción y distribución para ofrecer productos o servicios a precios más bajos que los competidores, sin sacrificar la calidad. En cuanto a la diferenciación: Se trata de ofrecer productos o servicios que sean percibidos como únicos o superiores en términos de calidad, innovación, diseño u otros

atributos valorados por los clientes. La diferenciación permite a una empresa cobrar precios más altos y generar márgenes de beneficio superiores. (Porter, 1985).

- Alcance y enfoque: Porter también introdujo el concepto de alcance y enfoque en su teoría. El alcance se refiere a la amplitud de los productos o mercados en los que una empresa compite, mientras que el enfoque se refiere a la concentración en un segmento específico del mercado. En el concepto de alcance amplio: Una empresa que busca el liderazgo en costos o la diferenciación a menudo busca operar en un amplio espectro de productos o servicios y mercados. Por otro lado, en cuanto al enfoque, una empresa puede buscar una estrategia de enfoque al concentrarse en un nicho de mercado específico y atender las necesidades de un grupo particular de clientes de manera más efectiva que sus competidores. (Porter, 1985).

- Barrera de entrada: La Teoría de la Ventaja Competitiva también aborda las barreras de entrada, que son obstáculos que dificultan que nuevas empresas ingresen a una industria y compitan exitosamente. Estas barreras pueden incluir economías de escala, acceso a canales de distribución, patentes, costos de cambio, entre otros. (Porter, 1985).

- Cadena de valor: Porter introdujo el concepto de cadena de valor para ayudar a las empresas a descomponer sus actividades en una serie de actividades interrelacionadas que agregan valor al producto o servicio. Comprender la cadena de valor ayuda a identificar áreas donde una empresa puede buscar eficiencias o diferenciación. (Porter, 1985).

- Sostenibilidad: La ventaja competitiva debe ser sostenible a largo plazo. Esto significa que una empresa debe ser capaz de mantener su posición ventajosa a medida que cambian las condiciones del mercado y la competencia evoluciona. El "diamante de la competitividad" es un modelo que permite relacionar las cuatro ventajas competitivas, intentando comprender la posición de un país o empresa en la competencia internacional y conocer los efectos de largo plazo en la rentabilidad de un mercado. (Porter, 1985).

El Modelo del Diamante de Porter, es un marco analítico para explicar por qué ciertas regiones o países son más competitivos en ciertas industrias y sectores que otros. Este modelo ayuda a comprender las fuerzas subyacentes que influyen en la ventaja competitiva de una ubicación geográfica específica. El "diamante" en este contexto se refiere a cuatro factores

interconectados que forman un diamante en un diagrama, cada uno representando una dimensión clave de la competitividad. (Porter, 1985).

Figura 10

El Modelo del Diamante de Porter



Nota. Elaboración propia basado en El Modelo del Diamante de Porter. (Porter, 1985)

- *Estrategia, estructura y rivalidad:* La presencia de competidores en el mismo mercado fomenta la mejora de la calidad del producto para ganarse las preferencias de los consumidores. También inspira el desarrollo de nuevas estrategias de mercado y la mejora continua en respuesta a las necesidades y requisitos cambiantes. de sus clientes manteniendo un estándar superior al de la oposición.
- *Condiciones de los factores:* Para mantener una ventaja competitiva, una empresa debe ser productiva, tener un ambiente de trabajo positivo y tener la flexibilidad para responder a las condiciones cambiantes del mercado.
- *Condición de la demanda:* Según Porter, este factor es indirecto en el que los consumidores esperan calidad e innovación del propio mercado. La situación antes mencionada hace necesario no sólo buscar nuevas estrategias de marketing sino también anticipar e investigar las necesidades de los clientes en un futuro próximo.
- *Sectores conexos y de apoyo:* Alude a la intensa competencia que existe en algunos sectores económicos, cuyo resultado directo es que se elevan los estándares de suministro, lo que beneficia a una nación o empresa en relación con los rivales que ingresan a ese mercado.

Además de los cuatro factores mencionados anteriormente, también es posible vincular el apoyo gubernamental a la innovación y la investigación de acuerdo con el modelo de gestión de los recursos propios de cada país y con acontecimientos fortuitos o imprevistos, que directa o indirectamente pueden tener un impacto significativo en la ventaja competitiva en algunos mercados. (Porter, 1985).

Teoría de Internacionalización - Modelo Uppsala

La Teoría de Internacionalización Modelo Uppsala, también conocida únicamente como “Modelo Uppsala”, es una teoría ampliamente reconocida y utilizada para explicar cómo las empresas expanden sus operaciones internacionales y se aventuran en mercados extranjeros. (Wu, 2020). Fue desarrollada en la década de 1970 por los investigadores suecos Jan Johanson y Jan-Erik Vahlne, quienes se basaron en estudios empíricos de empresas suecas que buscaban internacionalizarse. (Tabares, 2014).

A lo largo de los años, el Modelo Uppsala se ha convertido en una referencia importante en el campo de la internacionalización de empresas y ha sido objeto de discusión y adaptación en diversas investigaciones académicas. Se basa en la idea de que las empresas tienden a seguir un proceso gradual y secuencial al ingresar a mercados internacionales. Este proceso se caracteriza por un aumento progresivo en la intensidad de compromiso y conocimiento de los mercados extranjeros. (Leandro, 2009).

A continuación, se destacan los principales conceptos y etapas clave de esta teoría:

- Incremento gradual de la internacionalización: La teoría sostiene que las empresas suelen comenzar su expansión internacional de manera cautelosa, centrándose inicialmente en los mercados más cercanos y conocidos. Esto implica que la internacionalización es un proceso gradual en el que las empresas adquieren experiencia y conocimiento a medida que avanzan hacia mercados extranjeros más alejados. (Cottiz Montoya, 2019).
- Aprendizaje por experiencia: El Modelo Uppsala destaca la importancia del aprendizaje por experiencia en la toma de decisiones de internacionalización. A medida que una empresa adquiere experiencia en un mercado extranjero, se siente más cómoda para expandirse aún más en ese mercado o ingresar en nuevos mercados similares. Este

aprendizaje se basa en la idea de que las empresas aprenden de sus éxitos y fracasos anteriores. (Mora, 2017).

- **Compromiso secuencial:** La teoría también sugiere que las empresas suelen comprometerse de manera secuencial en mercados extranjeros. Esto significa que, en general, una empresa tiende a pasar de mercados más cercanos a mercados más distantes geográficamente, con base en su experiencia y conocimiento acumulado. (Ramírez Á. J., 2017).
- **Incremento de los recursos y el compromiso:** A medida que una empresa adquiere más experiencia y confianza en los mercados extranjeros, suele aumentar su compromiso, lo que implica asignar más recursos y realizar inversiones más significativas en esos mercados. Esto puede incluir la creación de filiales, alianzas estratégicas y la expansión de la gama de productos o servicios ofrecidos. (Sigala, 2011).
- **Evolución del mercado:** El Modelo Uppsala también reconoce que los mercados extranjeros evolucionan con el tiempo y pueden presentar cambios en la demanda, la competencia y las condiciones económicas. Por lo tanto, las empresas deben adaptarse y ajustar sus estrategias a medida que se desarrolla su presencia en los mercados internacionales. (Tabares Arroyave, 2012).

A medida que adquieran experiencia en el mercado objetivo al que desean ingresar, las empresas podrán expandir gradualmente su presencia de esta manera. Este proceso se divide en etapas que ayudan a comprender cómo las empresas adquieren experiencia y conocimiento en mercados extranjeros antes de comprometerse más profundamente. Las etapas clave del Modelo Uppsala son las siguientes:

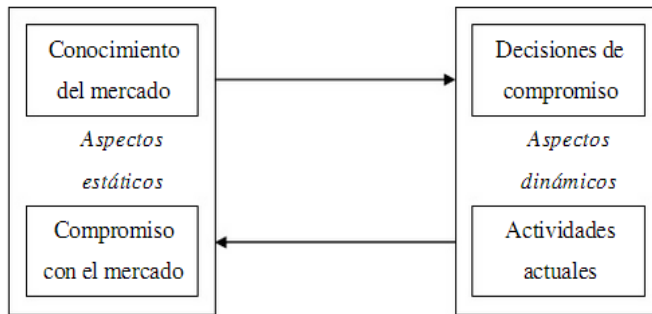
- *Sin compromiso exportador:* En esta etapa inicial, la empresa no tiene experiencia en mercados internacionales y no ha realizado actividades de exportación. Su enfoque se centra en el mercado doméstico. (Morales, 2011)
- *Exportación ocasional:* En esta etapa, la empresa comienza a explorar los mercados internacionales mediante exportaciones ocasionales y esporádicas. Estas exportaciones pueden ser el resultado de oportunidades inesperadas o pedidos de clientes extranjeros. La empresa aún no está comprometida de manera significativa en los mercados internacionales. (Araque Jaramillo, 2015)

- *Exportación regular:* A medida que la empresa gana experiencia en exportación y establece relaciones con clientes extranjeros, avanza a la etapa de exportación regular. En esta etapa, las exportaciones se vuelven más predecibles y consistentes, y la empresa comienza a comprender mejor las demandas y necesidades de los mercados internacionales. (I Criado, 1999)
- *Establecimiento de una presencia local:* En esta etapa, la empresa da un paso adelante al establecer una presencia local en el mercado extranjero. Esto puede incluir la creación de una oficina de ventas, la formación de alianzas estratégicas con socios locales o la apertura de una filial. El objetivo es estar más cerca de los clientes y desarrollar un conocimiento más profundo del mercado. (Tabares Arroyave, 2012)
- *Compromiso a largo plazo y expansión:* Con la acumulación de experiencia y conocimiento en el mercado extranjero, la empresa se siente más cómoda y confiada para comprometerse a largo plazo. Esto puede implicar inversiones significativas, como la construcción de fábricas o la expansión de la gama de productos o servicios ofrecidos en el mercado extranjero. (Tabares Arroyave, 2012)
- *Diversificación internacional:* En esta última etapa, la empresa diversifica aún más su presencia internacional al ingresar a nuevos mercados extranjeros. Esto se basa en el aprendizaje y la experiencia acumulados en los mercados anteriores. La empresa puede aplicar sus conocimientos y recursos para explorar nuevas oportunidades en otros lugares. (Tabares Arroyave, 2012)

Es importante destacar que estas etapas no son rígidas ni lineales para todas las empresas, y algunas pueden omitir o acelerar ciertas etapas según sus circunstancias y estrategias.

Figura 11

Modelo Uppsala



Fuente: Johanson y Vahlne (1977, 26-27; 1990, 12).

Nota. *Uso del modelo Uppsala en el análisis de la internacionalización de las Pymes colombianas.*

Tomado de Johanson y Vahlne (1977, 1990) citado por Díaz, A & Sánchez, B (2019).

Marco conceptual

Tras una revisión de algunas teorías relacionadas con el mercado, las ideas que se enumeran a continuación pueden ayudar a mejorar nuestra comprensión de la industria y, en consecuencia, de esta investigación.

- *Internacionalización de Empresas*: La internacionalización de empresas es un proceso estratégico mediante el cual una organización busca expandir sus operaciones y actividades comerciales a nivel global. Esto implica una evolución gradual desde operaciones puramente nacionales hacia la participación en mercados internacionales. La internacionalización puede tomar diversas formas, como la exportación de productos, la inversión en el extranjero, la formación de alianzas estratégicas con empresas locales en otros países o la adaptación de la estrategia empresarial para competir en un contexto global. (Duque, 2021)
- *Globalización*: La globalización es un fenómeno económico, político y cultural que impulsa la internacionalización de empresas. Se caracteriza por la creciente interconexión e interdependencia de los mercados y las sociedades a nivel mundial. Esto facilita la circulación de bienes, servicios, información, tecnología y capital a través de las fronteras nacionales. La globalización crea un entorno empresarial globalizado en el cual las empresas deben competir y colaborar en un escenario global en constante evolución. (Sánchez-Bayón, 2020)
- *Estrategia Internacional*: La estrategia internacional es el conjunto de decisiones y acciones planificadas que una empresa desarrolla para guiar su expansión en mercados extranjeros. Esta estrategia implica una evaluación cuidadosa de los mercados objetivo, la elección de los modos de entrada más adecuados (como exportación, inversión directa o alianzas estratégicas) y la adaptación de la estrategia empresarial para satisfacer las demandas y expectativas de los clientes internacionales. (Peris, 2004)
- *Mercados Extranjeros*: Los mercados extranjeros son aquellos países o regiones geográficas fuera de la ubicación original de la empresa que se consideran como oportunidades para la expansión o el crecimiento del negocio. Estos mercados pueden variar significativamente en términos de cultura, regulaciones, demanda de los

consumidores, condiciones económicas y otros factores que influyen en las estrategias de entrada y operación. (Hoyos-Villa, 2019)

- **Exportación:** La exportación es una estrategia de internacionalización inicial que implica la venta de productos o servicios en mercados extranjeros. Puede llevarse a cabo de manera directa (venta directa a clientes extranjeros) o de manera indirecta (a través de intermediarios, como distribuidores, agentes o representantes locales). La exportación suele ser el primer paso en la internacionalización de una empresa y puede proporcionar valiosa experiencia en la entrada a mercados extranjeros. (Dilas-Jiménez, 2020)
- **Inversión Extranjera Directa (IED):** La inversión extranjera directa es un enfoque más profundo de internacionalización en el cual una empresa invierte capital en el extranjero para establecer operaciones locales. Esto puede incluir la adquisición de activos, como la compra de empresas locales, o la creación de filiales en el extranjero para operar en mercados internacionales. La IED suele estar asociada con un compromiso a largo plazo en un mercado extranjero y un mayor control sobre las operaciones. (López-Rodríguez, 2022)
- **Alianzas Estratégicas Internacionales:** Las alianzas estratégicas internacionales son acuerdos colaborativos con otras empresas o socios locales en el extranjero. Se establecen con el propósito de compartir recursos, conocimientos y riesgos en mercados internacionales. Estas alianzas pueden adoptar diversas formas, como empresas conjuntas, acuerdos de licencia, cooperación en investigación y desarrollo o asociaciones de distribución. Las alianzas estratégicas pueden ser fundamentales para acceder a nuevos mercados y aprovechar las fortalezas de los socios locales. (Nippa, 2019)
- **Cultura Empresarial Internacional:** Adaptar la cultura y los valores de una empresa para incorporar elementos relevantes de las culturas locales en mercados extranjeros es esencial para el éxito de la internacionalización. Esto puede incluir la adopción de prácticas de gestión y liderazgo que respeten las diferencias culturales, la promoción de la diversidad en la fuerza laboral y la comunicación efectiva en un entorno multicultural. Una cultura empresarial internacional sólida contribuye a la integración y la armonización de las operaciones globales de la empresa. (Valbuena Hernández, 2019)

- **Riesgo Político y Económico:** Los riesgos políticos y económicos están asociados con la operación en mercados extranjeros y pueden tener un impacto significativo en el éxito de la internacionalización. Los riesgos políticos incluyen cambios en políticas gubernamentales, fluctuaciones en la estabilidad política y desafíos relacionados con la regulación y el cumplimiento. Los riesgos económicos pueden involucrar fluctuaciones en las tasas de cambio, condiciones económicas inestables o crisis económicas en los mercados extranjeros. La gestión efectiva de estos riesgos es fundamental para la toma de decisiones estratégicas y operativas. (Salgado, 2022)
- **Adaptación de Producto:** La adaptación de productos o servicios es una parte crucial de la internacionalización. Implica ajustar las características, especificaciones y atributos de los productos o servicios para satisfacer las necesidades y preferencias de los consumidores en mercados internacionales. Esto puede incluir modificaciones en el diseño, el tamaño, el empaque, el etiquetado y la formulación de productos. La adaptación es esencial para garantizar que los productos sean adecuados y atractivos para los clientes locales y cumplan con las regulaciones y normativas específicas del mercado. (Aldaz, 2020)
- **Canal de Distribución Internacional:** La estrategia de canal de distribución internacional se refiere a cómo una empresa planea llevar sus productos o servicios al mercado extranjero y entregarlos a los clientes. Esto implica decisiones sobre la selección de intermediarios, como distribuidores, mayoristas, minoristas o canales de ventas en línea. También incluye la gestión logística y de transporte para garantizar la disponibilidad y la entrega oportuna de los productos a los clientes internacionales. (Delgado, 2019)
- **Marketing Internacional:** El marketing internacional es un componente clave de la estrategia de internacionalización. Implica la adaptación de las estrategias de marketing, publicidad y promoción para llegar a los consumidores en mercados extranjeros. Esto comienza con una investigación de mercado exhaustiva para comprender las preferencias y necesidades de los consumidores locales, la segmentación de los clientes y la personalización de las estrategias de comunicación y promoción. Además, el marketing internacional considera factores culturales, lingüísticos y sociales para garantizar que los

mensajes y las ofertas de la empresa sean relevantes y efectivos en un contexto internacional. (Alises, 2022)

- **Regulaciones y Normativas Internacionales:** Las regulaciones y normativas internacionales son leyes y estándares específicos de cada país o región que una empresa debe cumplir al operar en mercados extranjeros. Esto incluye regulaciones comerciales, fiscales, aduaneras y regulatorias que pueden variar considerablemente de un país a otro. Cumplir con estas regulaciones es esencial para evitar sanciones legales y para asegurar una operación exitosa y ética en mercados internacionales. (Saavedra Soplín, 2019).
- **Gestión de la Cadena de Suministro Global:** La gestión de la cadena de suministro global implica coordinar y supervisar todas las actividades relacionadas con la adquisición, la producción, el transporte y la distribución de productos y servicios a nivel internacional. Esto incluye la gestión de proveedores y socios comerciales en diferentes ubicaciones geográficas, la optimización de costos logísticos y la garantía de una entrega eficiente y oportuna a los clientes internacionales. Una cadena de suministro global efectiva es esencial para mantener la competitividad y la eficiencia en los mercados internacionales. (Medina, 2021)
- **Sostenibilidad Global:** La sostenibilidad global se refiere a la consideración de prácticas empresariales responsables y sostenibles en todas las etapas de la internacionalización. Esto incluye aspectos ambientales, sociales y de gobernanza (ESG) que son fundamentales para la reputación de la empresa y su éxito a largo plazo. La sostenibilidad global puede involucrar la adhesión a estándares de sostenibilidad, la implementación de prácticas de comercio justo, el respeto por los derechos humanos y el compromiso con la responsabilidad social corporativa en mercados internacionales. Además de cumplir con las expectativas de los consumidores, la sostenibilidad también puede mitigar riesgos legales y regulatorios y contribuir al crecimiento sostenible de la empresa en el ámbito global. (United Nations, 2019).

Marco legal

Decreto 1165 (2019): El Decreto 1165 de 2019 en Colombia, conocido como el "Régimen de Aduanas," es una parte fundamental de la regulación que rige el comercio exterior en el país. Su principal objetivo es modernizar y simplificar el sistema aduanero colombiano, agilizando los procedimientos aduaneros, promoviendo la transparencia y mejorando la gestión aduanera en beneficio del comercio exterior. Este decreto aborda aspectos clave como la clasificación arancelaria de mercancías, los procedimientos de importación y exportación, la valoración aduanera, la fiscalización aduanera y las sanciones por incumplimiento de las regulaciones. También busca armonizar las regulaciones colombianas con estándares internacionales y promover la facilitación del comercio, al tiempo que protege la industria nacional. (Sistema Único de Información Normativa, 2019)

Decreto 360 (2021): Mediante el cual se modifica el Decreto 1165 de 2019 relativo al Régimen Aduanero y se dictan otras disposiciones. donde se modifican y añaden conceptos y definiciones. (Orden 360/2021). El Decreto 360 de 2021, emitido por el Gobierno Nacional el 7 de abril de ese año, introdujo cambios sustanciales al régimen aduanero colombiano, modificando 148 artículos del Decreto 1165 de 2019.

Entre las principales modificaciones, se destacan ajustes en el concepto de Análisis Integral en los procesos de fiscalización de la DIAN, la eliminación de la prohibición para que los Agentes de Aduanas realicen labores de transporte, consolidación y desconsolidación de carga y depósito, así como ajustes en los requisitos y obligaciones de dichos agentes.

Se introduce la figura del Usuario Aduanero con Trámite Simplificado (UAT), se reafirma la expiración del plazo de vigencia de Usuarios Aduaneros Permanentes (UAP) y usuarios altamente exportadores (ALTEX) al finalizar la emergencia sanitaria por COVID-19, y se realizan cambios en las declaraciones de importación anticipadas para facilitar operaciones aduaneras, especialmente en infraestructura pública.

También se simplifica el comercio electrónico, ajustan operaciones aduaneras en zonas francas, eliminan el allanamiento a sanciones como causal de reincidencia y se regulan aspectos como las garantías globales, la habilitación de depósitos públicos y la ampliación de documentos soporte en declaraciones de importación. Además, se establece la notificación electrónica en

materia aduanera como parte de esta importante reforma. (Sistema Único de Información Normativa, 2021)

Ley 1969 del 11 de Julio de 2019: La Ley 1969 del 11 de julio de 2019 en Colombia se refiere a la creación del Fondo Nacional de Estabilización del Café (FNEC). El propósito principal de esta ley es establecer un fondo destinado a estabilizar los ingresos de los productores de café en Colombia, protegiéndolos de las fluctuaciones de los precios internacionales del café, que pueden ser volátiles y afectar negativamente a los productores. (Minagricultura, 2022) El Fondo Nacional de Estabilización del Café (FNEC) se financia mediante contribuciones tanto del gobierno colombiano como de los productores de café.

Los recursos del fondo se utilizan para intervenir en el mercado de café, comprando y vendiendo café en momentos estratégicos para mantener los precios a niveles razonables y estables. El objetivo principal del FNEC es brindar apoyo a los productores de café en tiempos de bajos precios internacionales, ayudándoles a mantener sus ingresos y proporcionando una mayor estabilidad económica a la industria cafetera en Colombia. (Minagricultura, 2022)

Decreto 2228 de 2019: "Por medio del cual se adiciona el Título 6 de la Parte 11 del Libro 2 del Decreto 1071 de 2015, Decreto Único Reglamentario del Sector Agropecuario, Pesquero y de Desarrollo Rural, relacionado con el Fondo de Estabilización de Precios del Café" (Minagricultura, 2022)

Decreto 504 del 4 de abril de 2022: "Por el cual se modifica parcialmente el Arancel de Aduanas para la importación de insumos agropecuarios" (Minagricultura, 2022)

Ley 2183 Del 6 de enero De 2022: "Por medio de la cual se constituye el sistema nacional de insumos agropecuarios, se establece la política nacional de insumos agropecuarios, se crea el fondo de acceso a los insumos agropecuarios y se dictan otras disposiciones". (Minagricultura, 2022)

Ley 2178 Del 30 de diciembre de 2021: "Por medio de la cual se otorga seguridad jurídica y financiera al seguro agropecuario y se dictan otras disposiciones a favor del agro" (Minagricultura, 2022).

Metodología

Enfoque de Investigación

Dado que el objetivo de esta investigación es determinar las estrategias de internacionalización para la comercialización de café de especialidad de la empresa BenditoCafetto, ubicada en Bucaramanga, Santander, en uno de los países miembros de la Alianza del Pacífico, es fundamental establecer la metodología adecuada desde una perspectiva científica. En este sentido, se empleará una metodología de investigación cualitativa descriptiva. De acuerdo con Hernández Sampieri, este enfoque permite explorar, comprender y analizar fenómenos complejos en su contexto natural, mediante una descripción detallada y profunda de los datos recolectados, lo cual resulta especialmente útil para este tipo de estudio (Hernández Sampieri, 2014).

El diseño de investigación será no experimental, transversal y descriptivo, ya que no se manipularán las variables y los datos se recopilarán en una sola instancia, permitiendo describir la situación actual de la empresa en relación con su proceso de internacionalización. Al tratarse de un diseño no experimental, se observarán los fenómenos tal como ocurren en su entorno natural, sin introducir cambios ni interferencias, lo que garantiza un análisis realista y objetivo de las condiciones presentes. Además, el enfoque transversal implica que la recolección de datos se realizará en un único momento del tiempo, lo que facilita obtener una "fotografía" del estado actual de la empresa, en lugar de examinar su evolución a lo largo de un período prolongado. Finalmente, la metodología descriptiva se centrará en caracterizar y detallar las variables y factores clave que influyen en la internacionalización de BenditoCafetto, proporcionando un panorama claro y preciso de su contexto actual. (Hernández, 2016).

Respecto a la consecución de datos e información que aporten al logro de los objetivos y respondan la pregunta de investigación, se realizará la consulta de fuentes primarias de información como Trademap, Market Access Map, Legiscomex, Export Potential Map, Muisca DIAN, Passport International, Colombia Trade, Observatorio de Complejidad Económica MIT, entre otras.

A continuación, se relaciona una tabla donde se describen las herramientas a utilizar en la presente investigación para la consecución de la información desde fuentes primarias.

Tabla 9*Herramientas para la consecución de información de fuentes primarias*

Herramienta	Propósito	Aporte a la Investigación
Trademap	Ofrece datos completos sobre el volumen, el valor, los países importadores y exportadores y los bienes comercializados internacionalmente.	Permite la identificación de los principales mercados de exportación para el café cultivado en origen, sus tendencias de volumen y valor, así como los principales rivales y oportunidades de mercado.
Market Access Map	Explica en detalle las restricciones arancelarias y no arancelarias que se aplican a los productos exportados a determinadas naciones.	Permite seleccionar el mercado con mayores oportunidades de acceso al facilitar la identificación de barreras arancelarias y no arancelarias para la exportación de café de origen a los miembros de la Alianza del Pacífico.
Legiscomex	Explica las leyes y normas que se aplican a los bienes que se exportan e importan a varias naciones, así como los requisitos y restricciones para las importaciones.	Posibilita el conocimiento de los requisitos sanitarios, fitosanitarios y de calidad que se deben cumplir para la exportación de café de origen a los países miembros de la Alianza del Pacífico, lo cual es crucial para el diseño de la estrategia exportadora y la elección del mercado objetivo.
Export Potential Map	Evalúa la capacidad de una empresa o industria para exportar productos utilizando una variedad de factores, incluida la producción, la demanda, la competitividad, la infraestructura y la inversión.	Conocer el potencial de exportación del café de BenditoCafetto desde su origen y compararlo con el de otras empresas y segmentos del mercado es importante para detectar oportunidades de mercado y desarrollar una estrategia de exportación.

Herramienta	Propósito	Aporte a la Investigación
Muisca DIAN	Es un sitio web a cargo de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales de Colombia (DIAN) que ofrece datos sobre las estadísticas de exportación e importación del país.	Para identificar oportunidades y desafíos para la exportación del café de origen de la empresa BenditoCafetto, es fundamental entender las tendencias de exportación del café colombiano y su participación en el mercado global.
Passport International	Ofrece datos sobre tendencias de mercado, estadísticas de la industria, estudios de mercado y perfiles de países.	Permite conocer las tendencias del mercado del café a escala mundial, los cambios en los gustos de los consumidores y las estrategias competitivas de los principales actores.
Observatorio de Complejidad Económica	Nació en el grupo de Aprendizaje Colectivo del MIT en 2011, y tras convertirse en código abierto, se profesionalizó en Datawheel (negocio que se escindió de CCL en 2013). Hoy, la OEC recibe más de 800.000 usuarios mensuales y cuenta con decenas de canales de datos propietarios.	El OCE proporciona datos sobre los productos exportados e importados por los países, su valor, los destinos y orígenes de las exportaciones e importaciones, entre otros datos relevantes para el análisis económico. Además, el OCE también ofrece herramientas interactivas para visualizar los datos de manera más clara y entender mejor los patrones de comercio entre países y productos específicos.

Nota. Elaboración propia basada en la revisión de las herramientas de investigación de comercio internacional.

Las herramientas mencionadas para analizar el comercio internacional son cruciales para la formulación de estrategias de internacionalización empresarial. Con la ayuda de estas herramientas, es posible examinar la posibilidad de exportar un producto, identificar los mejores

mercados y examinar cualquier restricción arancelaria o no arancelaria que pueda limitar su capacidad de venta internacional. Así mismo, conocer las normas y leyes que rigen el comercio internacional, lo cual es fundamental para cumplir con las leyes que rigen la importación y exportación de productos, son vitales para el éxito de las empresas que buscan expandir sus operaciones en el mercado global y ofrecen información útil para la toma de decisiones en el área de comercio internacional.

BenditoCafetto, que se dedica a la comercialización de café de especialidad del Gran Santander y tiene su sede en Bucaramanga, será el foco del estudio así como su contexto y las oportunidades de internacionalización determinando las estrategias que la empresa deberá seguir en su proceso. Los datos recopilados se someterán a un análisis de contenido para descubrir tendencias, temas y conexiones significativas. La investigación cualitativa descriptiva permitirá un examen integral del estado actual de la empresa BenditoCafetto en relación con su proceso de internacionalización en uno de los países miembros de la alianza del Pacífico. (Hernández, 2016)

En primera instancia, la empresa BenditoCafetto se someterá a un diagnóstico interno y externo con el fin de determinar sus fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas y se utilizará una matriz FODA para lograr esto. Es necesario realizar un análisis organizacional junto con una descripción técnica y comercial del producto junto con la identificación de las características pertinentes de un análisis financiero tanto vertical, como horizontalmente y de esta forma evaluar su potencial exportador. (Talancón, 2006)

En el segundo objetivo, se realizará un análisis de los estados financieros de BenditoCafetto, centrado en los indicadores clave de liquidez, rentabilidad y endeudamiento. Para ello, se evaluaron los estados de situación financiera y de resultados, empleando ratios financieros como la razón corriente, prueba ácida, ROE, ROA, y margen EBITDA, entre otros. Estos indicadores permitirán identificar las fortalezas y debilidades de la empresa en términos de su capacidad para cubrir obligaciones a corto plazo, su rentabilidad operativa, y su dependencia de financiamiento externo. El enfoque cuantitativo de estos análisis proporcionará una visión clara del estado financiero de BenditoCafetto, sentando las bases para el diseño de estrategias que mejoren su posición financiera y faciliten su internacionalización hacia mercados de la Alianza del Pacífico.

En el tercer objetivo se realiza una descripción del estado actual del mercado tanto a nivel nacional como internacional, junto con la descripción del Acuerdo de Alianza del Pacífico, la identificación de las condiciones de acceso, seleccionando el mercado con mayor potencial para la exportación de café de origen Santander. (Pineda, 2012). Para ello se realizará un análisis de mercado Matriz de Selección de Mercados Trademap, Legiscomex, Compite360, Procolombia, Export Potential Map, Passport International entre otras herramientas que servirán de base para organizar el desarrollo del objetivo como el análisis PESTEL, (Rojas, 2018)

En el cuarto objetivo, se propondrá la identificación de oportunidades y amenazas en cada mercado de interés. (Murillo, 2010). Además, se deberá definir una estrategia que permita la comercialización del producto en el mercado objetivo seleccionado, a partir del análisis de las necesidades y preferencias de los consumidores, así como de las características del producto y su posicionamiento. (Encomenderos-Dávalos, 2022).

Resultados Esperados

La presente propuesta de investigación tiene como objetivo principal determinar las estrategias de internacionalización más adecuadas para la comercialización de café de especialidad de la empresa BenditoCafetto en uno de los países miembros de la Alianza del Pacífico. Se espera que, como resultado del proceso académico, se obtenga una guía estratégica fundamental que identifique el mercado óptimo para la expansión internacional de BenditoCafetto dentro de este bloque económico, proporcionando herramientas prácticas para la implementación de dicha estrategia.

Este estudio también pretende servir como referencia para otras empresas de la región del Gran Santander, especialmente MiPymes dedicadas a la comercialización de café de origen, que busquen iniciar un proceso de internacionalización. Hasta la fecha, existe una escasez de investigaciones enfocadas en emprendimientos similares en la región, lo que convierte este trabajo en un recurso clave para aquellas organizaciones que se enfrentan a desafíos similares. La guía resultante podrá ser aplicada por otras empresas que compartan características con BenditoCafetto, lo que permitirá replicar las estrategias y adaptar las mejores prácticas en función de sus propias capacidades y mercados objetivo.

Otro de los resultados esperados es generar un impacto positivo en el mercado de comercializadores de café, incentivando la inclusión de políticas de responsabilidad social empresarial (RSE) y prácticas de comercio justo, en particular aquellas orientadas a beneficiar a los caficultores del Gran Santander, con un enfoque especial en apoyar a las madres cabeza de familia que se dedican a la producción de café. Esto no solo busca mejorar las condiciones laborales y económicas de los productores, sino también fortalecer la imagen y el valor de marca de las empresas que adopten estas políticas.

Adicionalmente, la investigación proporcionará un análisis del contexto actual en el que se desarrollan los procesos de internacionalización de las MiPymes del sector caficultor. Este análisis incluirá un estudio de las barreras de acceso a los mercados internacionales, acuerdos comerciales vigentes dentro de la Alianza del Pacífico, así como estrategias de marketing internacional. Estos aspectos serán cruciales para que las empresas de la región puedan superar obstáculos y acceder a nuevos mercados de manera más efectiva.

Impactos Esperados

Una vez culminado el proceso de investigación y con la aprobación de esta propuesta de tesis de maestría, se espera generar diversos productos académicos que contribuyan al avance del conocimiento en áreas clave del estudio de los Negocios Internacionales y el Marketing Internacional. Estos resultados permitirán profundizar en temas específicos de investigación, con el objetivo de presentar ponencias en eventos académicos tanto a nivel nacional como internacional. Dichos encuentros incluirán congresos y seminarios dedicados a la investigación en negocios y estrategias globales, ofreciendo una plataforma para la discusión y difusión de los hallazgos.

Estas publicaciones estarán respaldadas por la colaboración con el Grupo de Investigación en Contextos para Administración en Negocios Internacionales (GRICANI) de la Universidad Pontificia Bolivariana, sede Bucaramanga, Santander. La participación en este grupo de investigación fortalecerá la producción científica y contribuirá al posicionamiento de la universidad en el ámbito académico, consolidando el conocimiento en temas de gerencia estratégica aplicados al contexto internacional.

Asimismo, no solo se pretende aportar al ámbito académico, sino que también aspiran a tener un impacto práctico en el desarrollo de estrategias de internacionalización para empresas, lo que permitirá el uso aplicado de las teorías estudiadas en escenarios empresariales reales.

Resultados de la Investigación

Objetivo 1. Analizar el potencial exportador mediante un análisis interno y externo de la empresa BenditoCafetto de Bucaramanga, Santander

Para el desarrollo del análisis del potencial exportador es importante describir claramente su modelo de Negocios identificando conocer la empresa internamente analizando sus debilidades y fortalezas, así como desde un punto de vista externo con sus amenazas y oportunidades. Así mismo, es fundamental analizar el proceso productivo, su estado financiero y su capacidad de atender un proceso de internacionalización.

Para ello inicialmente haremos una breve descripción de los objetivos estratégicos de la empresa:

Misión de BenditoCafetto

En BenditoCafetto nos esforzamos por enaltecer la labor de nuestros caficultores del Gran Santander, quienes con dedicación y esfuerzo cultivan, cosechan y seleccionan los mejores granos de café colombiano. Implementamos procesos responsables con el medio ambiente y políticas de comercio justo con las familias cafeteras. Nuestro propósito: brindar el aroma y sabor del café colombiano de especialidad en cada taza.

Visión de BenditoCafetto

Ser para el 2030 la empresa con los mejores estándares de calidad en productos de café y número uno en el mercado local con enfoque de expansión a nivel nacional.

Objetivos Misionales

- Ser reconocida en 2030 como la empresa líder del mercado del café artesanal, que respeta y respalda la labor de las familias cafeteras pagando el precio justo por su esfuerzo y dedicación en cada grano de café.
- Ser una empresa 100% sustentable y amigable con el medio ambiente en todos los procesos.
- Encontrar, formar y estrechar lazos con caficultoras madres cabeza de familia para construir un sueño compartido en BenditoCafetto.
- Mantener desde el 2025 una oferta mínima de los 5 principales varietales disponibles en el mercado para satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

Matriz FODA Para Benditocafetto

Con el propósito de describir adecuadamente sus Fortalezas y Debilidades, sus amenazas y las oportunidades que tiene la empresa, se presenta a continuación la matriz FODA, en ella se incluyen aspectos, organizativos, estratégicos, financieros, y de mercado que describen la situación actual de la empresa en un diagnóstico.

Al realizar el análisis FODA podemos identificar los aspectos claves del momento que vive la empresa. Aspectos como las fortalezas existentes, que nos indican que la compañía posee recursos disponibles de inversiones en entidades financieras y asociadas de los cuales puede disponer para apalancar su operación y para inyectar capital. Otro de los aspectos destacados está representado en un intangible como es la cultura organizativa y la filosofía de trabajo, este aspecto puede marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso de una compañía que apenas está iniciando.

La cultura del trabajo enfocada al deleite de los clientes, con un gran componente de servicio y prácticas entre todos los trabajadores enfocadas excelente atención al cliente son fundamentales para ser confiables. Otro aspecto fundamental es la innovación continua en los productos ofrecidos, buscando identificar cuáles son las nuevas tendencias del mercado, las presentaciones del producto más adecuadas y demandadas por el segmento buscando versatilidad, eficiencia y calidad. Un aspecto fundamental entre las fortalezas descritas es la capacitación al personal lo cual permite el entendimiento de todos los procesos de la empresa, así como la Implementación de técnicas de calidad en la producción lo cual permite garantizar un producto que cumpla con altos estándares al enfrentar el mercado con los competidores.

Figura 12

Análisis FODA para la empresa Benditocadetto



		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		La compañía posee recursos de inversiones en entidades financieras y asociadas de los cuales puede disponer	Dificultades para la recuperación de cartera de clientes nacionales
		Cultura interna de trabajo enfocada al servicio /prácticas enfocadas excelente atención al cliente.	Alto endeudamiento financiero para los recursos necesarios en la operación de la compañía, ocasionando altos costos de financiación
		Innovación continua en los productos ofrecidos y capacitación al personal	No existe un plan de mercadeo y publicidad definido para la compañía
		Implementación de estrategias de calidad en la producción	Pocos puntos de venta en las principales ciudades, dificultades en la expansión de la marca
			Falta de capacidad financiera para apertura de puntos de venta
AMENAZAS	ESTRATEGIAS (FA)	ESTRATEGIAS (DA)	
Incapacidad de pago a obligaciones financieras /cuentas por pagar debido a déficit de flujo de caja operativo.	Uso de recursos (fondos) disponibles en las inversiones depositadas en entidades externas	Recurrir a entidades externas de cobranza jurídica a fin de disminuir los deudores fijando acuerdos de pagos	
Posible incremento de costo de materia prima debido al alza de la TRM	Planes de cobertura cambiarias con las entidades financieras para la compra de materia prima.	Establecer un plan de negocios con publicidad y ampliación de canales de difusión de la marca	
Escasez de materia prima principal por afectaciones de cultivo debido a cambios climáticos	Definir cronograma de compras programadas a fin de tener stock suficiente para su operación	Prever y realizar estrategias con el área de compras para garantizar el suministro de insumos	
Nuevos competidores del mercado lanzando prácticas innovadoras a precios competitivos	Generar nuevas promociones y estrategias de venta en los puntos de venta existentes	Ejecutar estudios de mercadeo para apertura de nuevas franquicias, en la cual el riesgo sea distribuido al inversor de la franquicia igualmente.	
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (DO)	
Incentivos tributarios del gobierno nacional en la compra de café a productores nacionales.	Incentivar planes y promociones para fidelización de clientes	Optimizar los costos administrativos e indirectos para aumentar presupuesto de publicidad sin endeudamiento adicional	
Ampliación del nicho de mercado nacional e internacional	Innovar con nuevos productos acordes a la cultura saludable que esta vigente en el mercado	Establecer procesos de distribución eficaces que permitan operar a nuevos puntos de venta simultáneamente	
Disponibilidad en el mercado de maquinaria y equipo para optimizar procesos de preparación de los productos, minimizando tiempo y personal	Implementar y diseñar un plan para modernización del equipo tecnológico y mejoramiento de la calidad del producto	Difundir mediante medios de comunicación las implementaciones de equipos e innovaciones de productos.	

Las debilidades de la empresa en el momento actual incluyen aspectos como las dificultades para la recuperación de cartera de clientes nacionales, dado que se aprueban créditos de 30, 60 y hasta 90 días sin ningún respaldo, lo que dificulta el recaudo y existe cartera de difícil cobro. La empresa también recurre al crédito para apalancar el producto circulante que

entrega a crédito, lo que ocasiona un alto endeudamiento financiero para los recursos necesarios en la operación de la compañía, ocasionando altos costos de financiación.

No existe un plan de mercadeo y publicidad definido para la compañía lo que evidencia momentos de alta actividad en redes sociales y los medios gratuitos de presencia on line, y épocas donde no hay publicaciones, no se interactúa ni se responden rápidamente, los comentarios, dudas o inquietudes de la audiencia. Además, no se cuenta con un presupuesto de marketing y estrategias de corto, mediano y largo plazo para el posicionamiento de la marca. Actualmente la empresa solo cuenta con puntos de venta por intermedio de terceros, estos son, tiendas, superetes, y cafeterías donde se permite la exhibición del producto. Estos pocos puntos de venta para la comercialización del producto evidencian las dificultades en la expansión de la marca. Falta de capacidad financiera para apertura de puntos de venta que es un punto crítico en el mediano plazo.

De las amenazas se pueden destacar el posible incremento de costo de materia prima debido al alza de la TRM, pues existen diferentes variables que afectan el precio de la materia prima en el mercado. Una de ella es la escasez de materia prima central del proceso productivo, el café pergamino, por afectaciones de cultivo debido a cambios climáticos, el incremento en los insumos herbicidas, fungicidas y en general los abonos necesarios para los cultivos en sus diferentes etapas. Cada día ingresan al mercado nuevas marcas, o que representan nuevos competidores del mercado lanzando productos, presentaciones, conceptos y en general prácticas novedosas de mercadeo y producción a precios competitivos.

En cuanto a las oportunidades, es posible destacar los incentivos tributarios del gobierno nacional en la compra de café a productores nacionales. También, la ampliación del nicho de mercado nacional e internacional debido a la alta demanda de cafés de especialidad junto con los aditamentos para disfrutarlo en casa o en cafeterías, tales como accesorios, cafeteras, métodos de extracción, filtrado, entre otros. Por último, se destaca la disponibilidad en el mercado de maquinaria y equipo para optimizar procesos de producción y preparación de los productos en fabrica, minimizando tiempo y personal necesario para la operación.

Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Para elaborar la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) enfocada en las fortalezas y debilidades de BenditoCafetto, es clave primero identificar y clasificar estos aspectos. La MEFI nos permite analizar cómo estos factores internos influyen en el éxito y competitividad de la empresa. Siguiendo la metodología de (David, 2017), el proceso consta de:

- Listar las fortalezas y debilidades: En esta fase, detallaremos los factores internos más relevantes.
- Asignar peso y calificación: El peso refleja la importancia del factor (0.0 a 1.0), y la calificación (1-4) indica cómo la empresa se desempeña en cada aspecto.
- Calcular la puntuación ponderada: Multiplicamos el peso por la calificación para obtener una puntuación por cada factor.
- Interpretar los resultados: Sumamos las puntuaciones ponderadas para entender si la organización tiene una posición interna favorable o desfavorable.

Tabla 10

Análisis MEFI para la empresa Benditocadetto

Factor Interno	Peso	Calificación (1-4)	Puntuación Ponderada	Justificación
Fortalezas				
Calidad del café.	0.25	4	1.00	Alta calidad debido a los procesos de cultivo, cosecha, selección.
Relación con caficultores locales	0.15	4	0.60	Relación sólida que asegura calidad y estabilidad.
Innovación en productos y procesos	0.10	3	0.30	Buenas prácticas de innovación; mejora continua.
Debilidades				
Baja diversificación de productos	0.15	2	0.30	Necesidad de expansión hacia productos de valor agregado.
Dependencia de mercados locales	0.10	3	0.30	Limitada expansión internacional.
Estrategias de marketing insuficientes	0.10	2	0.20	Marketing aún por desarrollar, limitada presencia online.

Factor Interno	Peso	Calificación (1-4)	Puntuación Ponderada	Justificación
Infraestructura limitada	0.15	3	0.45	Necesita mejoras para incrementar capacidad y eficiencia.

Total de Puntuación Ponderada: 3.15

Con una puntuación ponderada total de 3.15, BenditoCafetto se muestra como una empresa con más fortalezas que debilidades. La calidad del café y las relaciones con los productores son activos clave, mientras que la diversificación de productos y el marketing requieren atención. Este diagnóstico interno sugiere áreas donde la empresa puede concentrar esfuerzos para consolidar su posición en el mercado, mientras trabaja en superar sus limitaciones.

Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Para construir una Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) de BenditoCafetto, basándonos en (David, 2017), seguiremos estos pasos:

- Identificación de oportunidades y amenazas externas: Este paso implica seleccionar factores externos significativos que afectan el desempeño de la empresa.
- Asignación de peso a cada factor: Asignamos un peso entre 0.0 (no relevante) y 1.0 (muy relevante) que refleje la importancia del factor. La suma total de los pesos debe ser 1.0.
- Calificación de cada factor: Evaluamos el desempeño de BenditoCafetto frente a cada factor con una calificación del 1 al 4 (donde 1 es insuficiente y 4 es excelente).
- Cálculo de puntuación ponderada: Multiplicamos el peso por la calificación de cada factor para obtener la puntuación ponderada.
- Interpretación de resultados: Sumamos las puntuaciones ponderadas para comprender si el entorno externo es favorable o desfavorable.

Tabla 11

Matriz MEFE para BenditoCafetto

Factor Externo	Peso	Calificación (1-4)	Puntuación Ponderada	Justificación
Oportunidades				
Crecimiento del mercado de café especial	0.20	4	0.80	El aumento de la demanda de cafés de especialidad es una oportunidad clave.
Preferencia por productos sostenibles	0.15	4	0.60	El mercado favorece productos con prácticas de comercio justo y sostenibilidad.
Expansión a mercados internacionales	0.10	3	0.30	Creciente demanda en nuevos mercados.
Amenazas				
Alta competencia en cafés especiales	0.20	2	0.40	La competencia con otras marcas locales y extranjeras es intensa.
Cambios en regulaciones de exportación	0.15	3	0.45	La volatilidad en las políticas de exportación puede afectar la operación.

Factor Externo	Peso	Calificación (1-4)	Puntuación Ponderada	Justificación
Fluctuación en los precios del café	0.10	2	0.20	El precio del café verde es altamente volátil en el mercado local.
Cambios en las preferencias del consumidor	0.10	2	0.20	Las variaciones en los gustos pueden impactar negativamente.

Total de Puntuación Ponderada: 2.95

La puntuación ponderada de 2.95 indica que el entorno externo para BenditoCafetto es moderadamente favorable. Oportunidades claves como la preferencia por productos sostenibles y el crecimiento del mercado de café especial son aspectos que BenditoCafetto puede aprovechar para crecer. Amenazas importantes como la alta competencia y la fluctuación de precios requieren estrategias para mitigar riesgos y mantener la competitividad.

Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

Rivalidad entre Competidores

El mercado de café en Bucaramanga está compuesto por un amplio número de competidores, tanto locales como nacionales e internacionales, debido a la popularidad del café especial en la región. Según el informe sectorial, Santander cuenta con una significativa participación en la producción de café a nivel nacional, con 53 mil hectáreas cultivadas, lo que representa el 6,3% del total nacional. Esto posiciona a la región como un actor importante en la industria y hace que la competencia sea intensa.

Los competidores incluyen tanto grandes cadenas como pequeños establecimientos especializados, todos compitiendo por una base de consumidores en crecimiento. Las características de este mercado reflejan una baja diferenciación entre los productos, lo que significa que la competencia se centra en la calidad, el precio y la experiencia del cliente. BenditoCafetto, con su enfoque en el comercio justo y la calidad de origen, tiene una ventaja en términos de diferenciación, pero debe enfrentar la rivalidad de otras marcas que también ofrecen productos de alta calidad y, en algunos casos, a precios más competitivos.

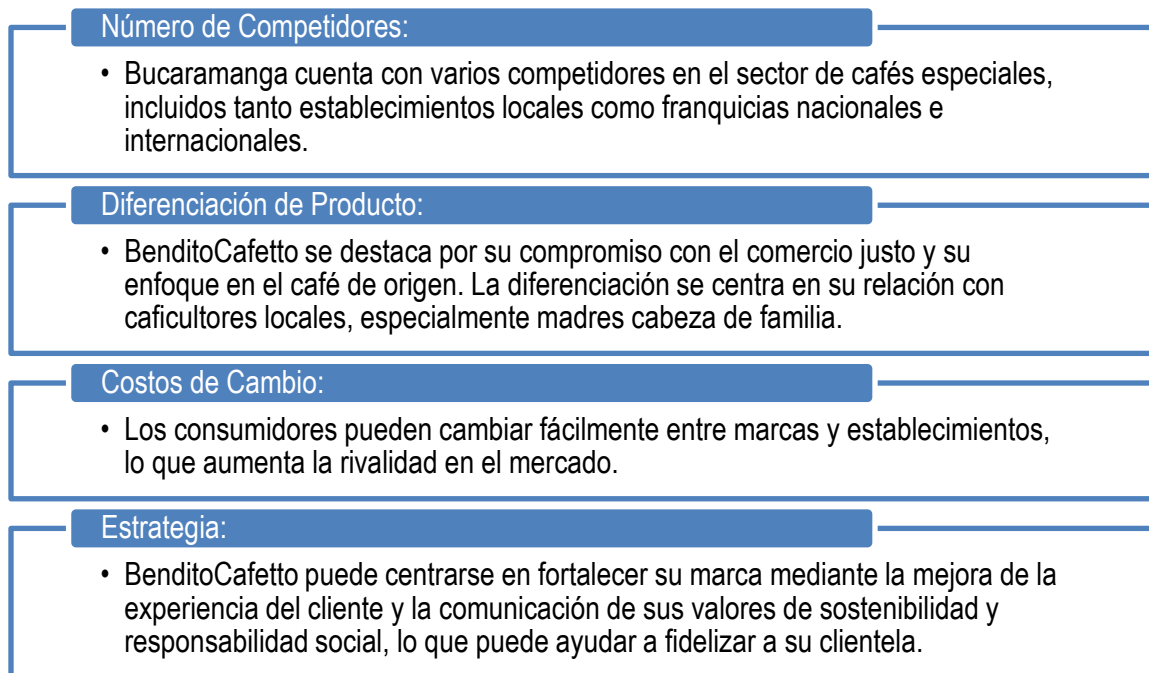
Para reducir el impacto de la rivalidad, BenditoCafetto puede fortalecer su propuesta de valor al centrarse en una experiencia de marca única y en el valor agregado, como la sostenibilidad y el apoyo a caficultores locales.

La competencia en el mercado de café en Bucaramanga incluye diversas marcas locales que forman parte del Cluster de Café de Santander. Entre las principales marcas se encuentran Five Mysteries, Café Raíces de la Provincia, Café Rancho Cielo, Café Don Humbe, Café Los Comuneros, Guacarí Coffee, y Café Mesa de Los Santos, entre otras. Estas marcas compiten en calidad, sostenibilidad, y diferenciación del producto, haciendo que el entorno competitivo sea dinámico. Para BenditoCafetto, es crucial destacar su compromiso con el comercio justo y la alta calidad para sobresalir en este entorno competitivo.

A continuación, se realiza la revisión de algunos factores de evaluación respecto a la rivalidad de competidores:

Figura 13

Rivalidad de los Competidores



Poder de los Proveedores

En el caso de BenditoCafetto, los proveedores principales son los caficultores del Gran Santander, quienes se encargan de producir el café de alta calidad que caracteriza a la empresa. Este tipo de relación cercana con los proveedores locales puede ofrecer ventajas en términos de control de calidad y trazabilidad, algo que es muy valorado por los consumidores actuales. Sin embargo, la dependencia de productores específicos en una sola región puede hacer que

BenditoCafetto sea vulnerable a factores como el cambio climático y la variabilidad en la producción.

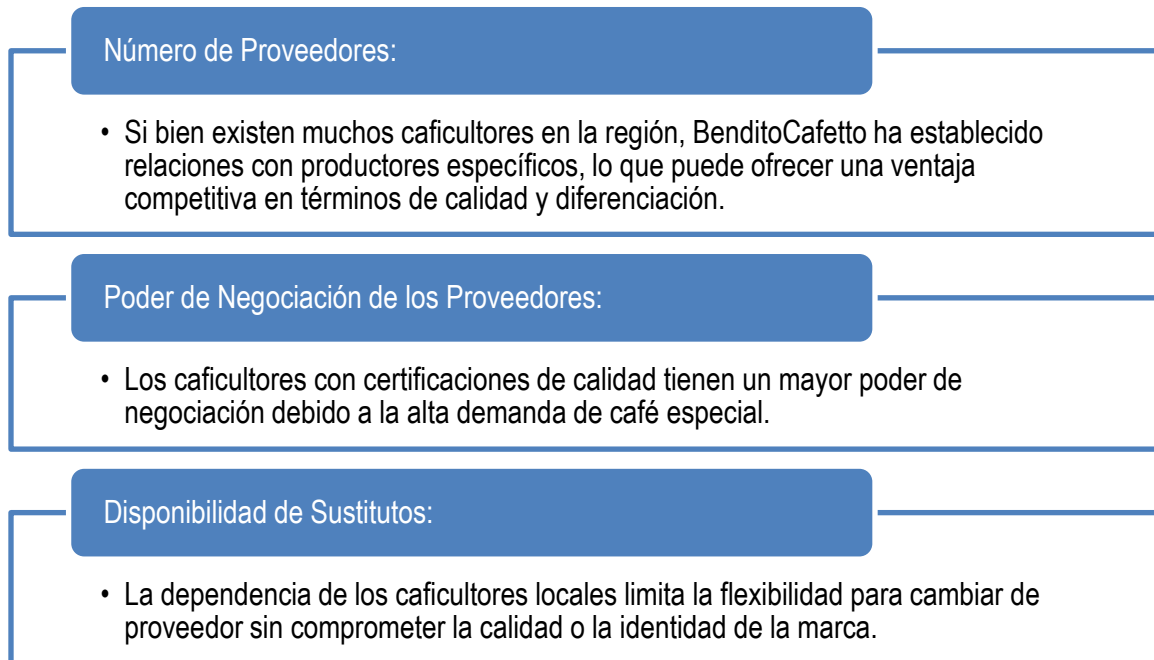
El informe Balance del Sector Café en Santander 2022 menciona que las condiciones climáticas han afectado las exportaciones de café de Santander, con una contracción del 25,8% en la producción durante 2022 debido a fenómenos ambientales y a la renovación de cultivos. Estos factores podrían aumentar el poder de negociación de los proveedores, especialmente aquellos que cumplen con los estándares de calidad y sostenibilidad exigidos por BenditoCafetto. (Cámara de Comercio de Bucaramanga, 2022)

Para mitigar esta situación, BenditoCafetto podría diversificar su base de proveedores o establecer contratos a largo plazo que aseguren la estabilidad de suministro, al tiempo que se trabaja en iniciativas para mejorar la resiliencia de los caficultores frente a los cambios climáticos.

A continuación, se realiza la revisión de algunos factores de evaluación respecto a Poder de los Proveedores:

Figura 14

Poder de los Proveedores



BenditoCafetto puede mitigar el poder de negociación de los proveedores mediante contratos de largo plazo, incentivos por calidad, y apoyo técnico para asegurar un suministro estable y de alta calidad.

Poder de los Compradores

Los consumidores de café en Bucaramanga están cada vez más informados y demandan productos que no solo tengan calidad, sino que también sean sostenibles y socialmente responsables. El informe sectorial de Café indica que la popularidad del café de especialidad está en aumento, y este tipo de consumidor suele ser más sensibles al valor que al precio. Sin embargo, el mercado también presenta un sector que se inclina por precios competitivos y que puede cambiar de proveedor si encuentra mejores ofertas. (Cámara de Comercio de Bucaramanga, 2022)

El poder de los compradores es alto, ya que hay muchas alternativas disponibles y el costo de cambio para los consumidores es bajo. Para diferenciarse, BenditoCafetto puede intensificar su enfoque en la calidad del producto, su apoyo a los caficultores locales, y su compromiso con la sostenibilidad, factores que son cada vez más importantes para el consumidor actual.

Además, para fortalecer la fidelización, BenditoCafetto podría implementar programas de lealtad y crear una mayor conexión con los clientes a través de experiencias personalizadas, como catas y visitas a las fincas de café.

Tabla 12

Poder de los Compradores

Número de Compradores:
<ul style="list-style-type: none">• El mercado está en crecimiento, con una base de clientes diversa que incluye tanto consumidores jóvenes como profesionales que valoran la calidad y la sostenibilidad.
Sensibilidad al Precio:
<ul style="list-style-type: none">• Aunque los compradores valoran la calidad, también están atentos a las promociones y descuentos, lo que puede influir en su lealtad a la marca.
Capacidad de Influencia en el Precio y Calidad:
<ul style="list-style-type: none">• Los clientes tienen acceso a varias opciones, lo que les permite elegir entre diferentes marcas de café especial. Su poder de negociación es alto debido a la abundancia de alternativas.

Nota. (Porter, 1985)

Estrategia: BenditoCafetto puede mantener una fuerte relación con sus clientes mediante programas de lealtad y el desarrollo de una comunicación efectiva sobre la trazabilidad del producto y los beneficios del comercio justo.

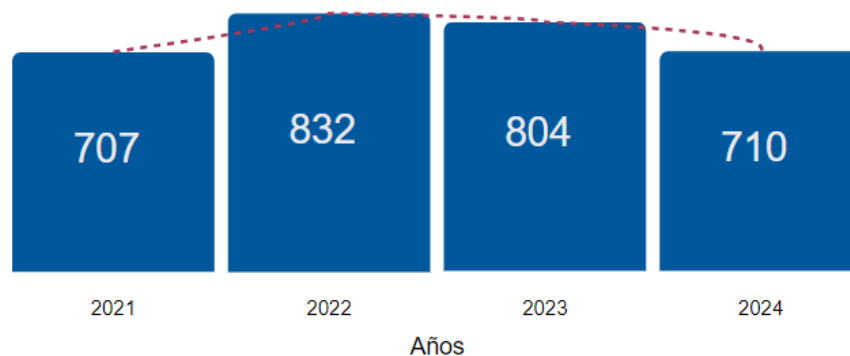
Amenaza de Nuevos Entrantes

El mercado de café especial en Bucaramanga sigue creciendo y resulta atractivo para nuevos emprendedores debido a las bajas barreras de entrada. Los costos iniciales para establecer un negocio de café pueden ser relativamente bajos y el acceso a granos de calidad es posible mediante acuerdos directos con productores locales. Esto facilita la entrada de nuevas marcas y cafeterías que buscan capturar parte de este mercado en expansión.

No obstante, BenditoCafetto cuenta con una ventaja competitiva debido a su relación establecida con caficultores y su posicionamiento como una marca que promueve el comercio justo. La reputación y la lealtad a la marca son factores que pueden proteger a BenditoCafetto de la competencia emergente, aunque deberá seguir innovando para mantenerse relevante en un mercado con una oferta de café premium en expansión.

Figura 15

Número de empresas que inician en Bucaramanga



Nota. (Compite360, 2024)

Los datos de Compite 360 revelan una presencia considerable de empresas en el sector de servicios de comidas y bebidas. En 2024, se registraron 710 nuevas empresas, con un total de 3.588 empresas en este sector, lo cual subraya la facilidad de entrada y la competencia activa en el mercado. Este entorno indica que la entrada de nuevos actores es común, y el crecimiento continuo plantea desafíos de diferenciación para BenditoCafetto, que debe destacar su enfoque en calidad y sostenibilidad para mantener su posición. (Compite360, 2024)

Estos datos reflejan que el mercado de café y bebidas en Bucaramanga es muy dinámico, con oportunidades constantes para nuevos negocios, lo que incrementa la competencia en el sector de café especial.

Para disuadir a nuevos competidores, BenditoCafetto podría reforzar sus elementos diferenciadores, como su compromiso con la calidad y su enfoque en la sostenibilidad, y asegurar la consistencia en la experiencia del cliente

Tabla 13

Amenaza de Nuevos Entrantes

<p>Barreras de Entrada:</p> <ul style="list-style-type: none">• Las barreras en este mercado son relativamente bajas. Los nuevos competidores pueden ingresar fácilmente si tienen acceso a granos de calidad y un buen plan de marketing.
<p>Economías de Escala:</p> <ul style="list-style-type: none">• BenditoCafetto, al estar ya establecido, puede aprovechar economías de escala, especialmente en compras y distribución.
<p>Fidelidad de la Marca:</p> <ul style="list-style-type: none">• La marca tiene una ventaja establecida debido a su reputación y compromiso social, lo que puede dificultar que nuevos entrantes capturen su base de clientes.

Nota. (Porter, 1985)

Estrategia: BenditoCafetto puede continuar fortaleciendo su marca mediante campañas de marketing que resalten su compromiso con la comunidad y su identidad regional, lo que puede disuadir a los nuevos entrantes.

Amenaza de Productos Sustitutos.

El café enfrenta una moderada amenaza de sustitutos, ya que hay una gran variedad de bebidas que los consumidores pueden considerar alternativas, tales como té especiales, infusiones, y bebidas energéticas. Estas opciones suelen atraer a consumidores que buscan bebidas con propiedades de salud diferentes o que buscan reducir su consumo de cafeína.

El crecimiento del mercado de bebidas saludables sugiere que algunos consumidores pueden optar por opciones que perciben como más saludables o innovadoras. Sin embargo, el café especial, particularmente el de origen y con certificaciones de sostenibilidad, mantiene una fuerte demanda entre los consumidores que valoran la experiencia y el sabor únicos que el café puede ofrecer.

Para minimizar el impacto de los sustitutos, BenditoCafetto podría expandir su línea de productos para incluir opciones como infusiones de café frío o mezclas que complementen el café. La empresa también puede enfocarse en educar a los consumidores sobre los beneficios y la

experiencia única del café especial, consolidando así la lealtad del consumidor hacia este tipo de bebida.

Tabla 14

Amenaza de Productos Sustitutos

<p>Disponibilidad de Sustitutos:</p> <ul style="list-style-type: none">• En Bucaramanga, el mercado de té y otras bebidas premium está en crecimiento y ofrece una alternativa al café.
<p>Calidad y Precio de los Sustitutos:</p> <ul style="list-style-type: none">• Los sustitutos, como té de alta gama, tienen precios competitivos y pueden atraer a los consumidores interesados en bebidas alternativas.
<p>Preferencias del Consumidor:</p> <ul style="list-style-type: none">• Si bien el café tiene una base de consumidores leales, las preferencias pueden cambiar hacia bebidas percibidas como más saludables o de menor contenido de cafeína.

Nota. (Porter, 1985).

Estrategia: BenditoCafetto puede diversificar su oferta de productos, incluyendo opciones como infusiones o bebidas frías de café, para satisfacer una gama más amplia de gustos y adaptarse a las tendencias del mercado.

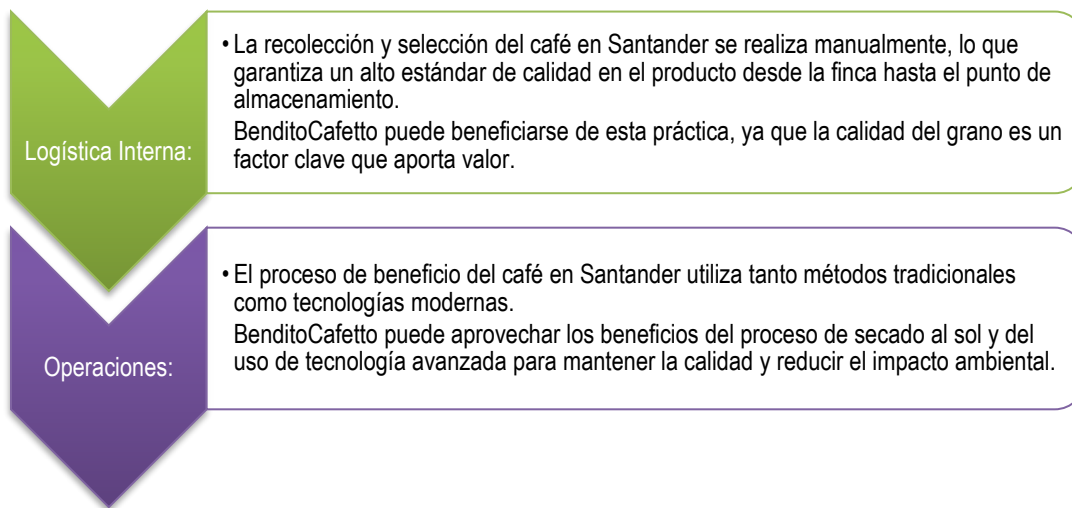
Análisis de la Cadena de Valor

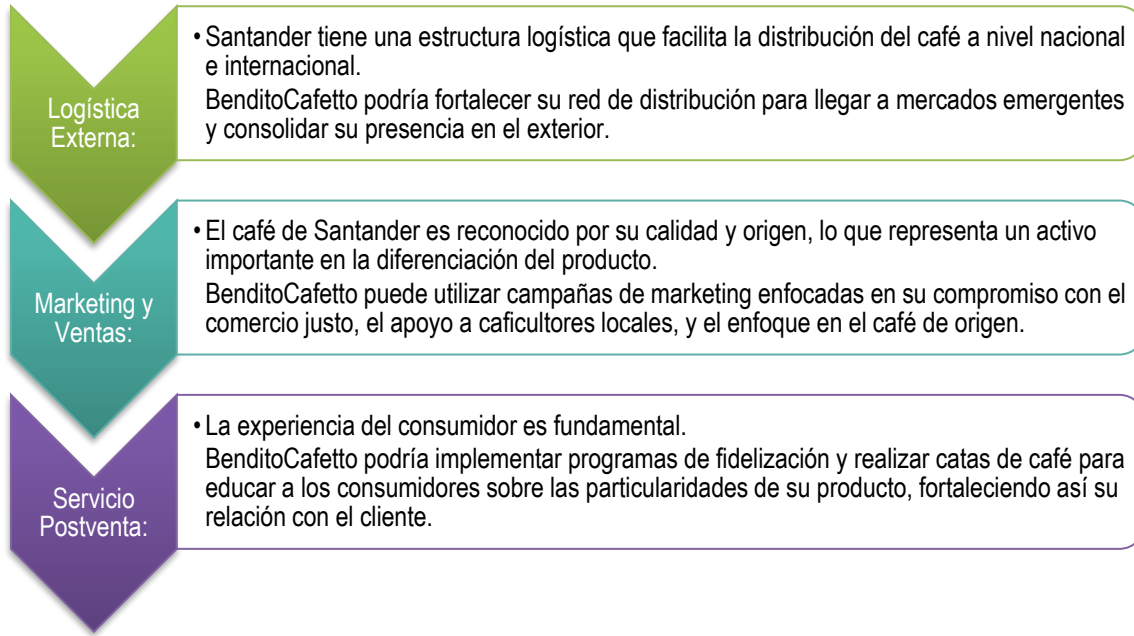
El Análisis de la Cadena de Valor se basa en la teoría de Michael Porter, que descompone las actividades de una empresa en componentes clave que contribuyen al valor del producto final. Esta herramienta permite identificar y optimizar las actividades para lograr ventajas competitivas.

En el contexto de BenditoCafetto, la cadena de valor se divide en actividades primarias (logística, operaciones, marketing, ventas y servicio postventa) y actividades de apoyo (infraestructura, recursos humanos, tecnología y adquisiciones). Cada actividad contribuye a la creación de valor, mejorando la calidad del café y destacando sus características diferenciadoras, como la sostenibilidad y el comercio justo.

Figura 16

Actividades Primarias

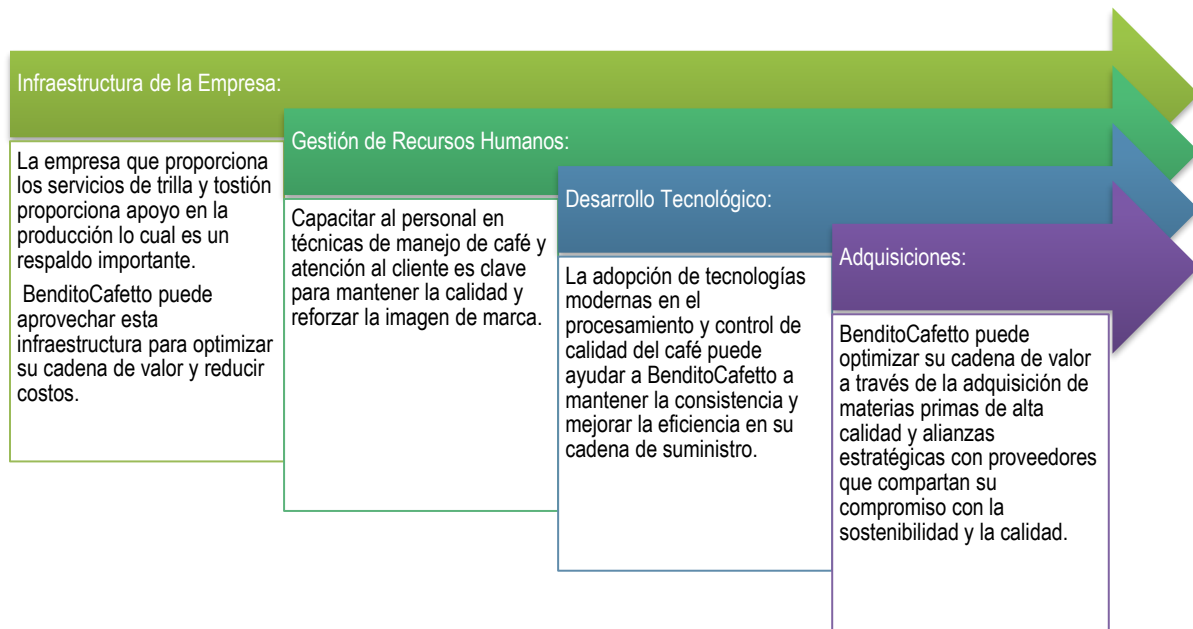




Nota. (Porter, 1985)

Figura 17

Actividades de Apoyo



Nota. (Porter, 1985)

Para BenditoCafetto, este análisis permite optimizar la gestión de cada eslabón, desde la obtención del café de alta calidad de productores locales hasta el fortalecimiento de su marca. Las actividades primarias ayudan a que el café llegue al consumidor final con un enfoque en el control de calidad y experiencia de cliente, mientras que las actividades de apoyo aseguran la sostenibilidad y eficiencia operativa. Esta perspectiva estratégica es fundamental para mejorar la posición de BenditoCafetto en un mercado competitivo.

Matriz de Perfil Competitivo

Para elaborar la Matriz de Perfil Competitivo (MPC) de BenditoCafetto, se seleccionaron como referencias a Café Forestal y Café Casa Blanca, dos marcas destacadas en el mercado de café especial de Bucaramanga. Aunque existen muchas otras empresas en el sector, estas marcas fueron elegidas por sus notables avances y su liderazgo en áreas clave como producción, presencia de marca, y capacidad de expansión.

La Matriz de Perfil Competitivo (MPC) está estructurada mediante la identificación de factores críticos de éxito en el mercado del café, asignando un peso a cada factor según su importancia relativa (donde el total de todos los pesos es 1.00). Luego, se califica el desempeño de cada empresa en una escala del 1 al 4, con una calificación de 4 indicando el mejor desempeño posible en ese factor.

Para calcular el peso ponderado, se multiplica el peso de cada factor por la calificación asignada. Finalmente, se suman las puntuaciones ponderadas de cada empresa para obtener una visión comparativa de su posición competitiva. La MPC permite observar áreas en las que una empresa como BenditoCafetto necesita mejorar para alcanzar el nivel de sus competidores, como en infraestructura o estrategia de internacionalización.

Tabla 15

Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Factor Crítico de Éxito	Peso	BenditoCafetto (A)	Peso Ponderado	Café Forestal (B)	Peso Ponderado	Café Casa Blanca (C)	Peso Ponderado
Participación en el mercado local	0.10	2	0.20	4	0.40	4	0.40
Competitividad de precios	0.10	2	0.20	4	0.40	3	0.30
Posición financiera	0.10	2	0.20	4	0.40	3	0.30
Calidad del producto	0.15	3	0.45	4	0.60	4	0.60

Factor Crítico de Éxito	Peso	BenditoCafe (A)	Peso Ponderado	Café Forestal (B)	Peso Ponderado	Café Casa Blanca (C)	Peso Ponderado
Lealtad del cliente	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40
Infraestructura y puntos de venta	0.10	2	0.20	4	0.40	4	0.40
Estrategia de internacionalización	0.10	1	0.10	3	0.30	3	0.30
Capacidad de producción propia	0.10	2	0.20	4	0.40	4	0.40
Adaptabilidad a regulaciones internacionales	0.05	2	0.10	3	0.15	3	0.15
Reconocimiento de marca	0.10	2	0.20	4	0.40	4	0.40
Total Ponderado	1.00		2.15		3.85		3.65

BenditoCafetto enfrenta importantes desafíos frente a Café Forestal y Café Casa Blanca, especialmente en términos de participación de mercado, infraestructura, y capacidad de producción. Ambas marcas competidoras tienen fincas productoras y una mayor presencia de puntos de venta, lo que les otorga una ventaja significativa en el mercado local. Esto también refuerza su reconocimiento de marca y les permite ofrecer una calidad de producto consistente y controlada.

En cuanto a estrategia de internacionalización, BenditoCafetto muestra la puntuación más baja. Este es un reto clave si desea expandirse a otros mercados inicialmente a países miembros de alianza del pacífico y posteriormente competir a nivel global. La falta de infraestructura propia y la baja capacidad de producción son áreas críticas para mejorar. Café Forestal, con un enfoque en la sostenibilidad y una estrategia sólida para buscar la expansión a mercados internacionales, ya ha ganado una ventaja competitiva. Igualmente, Café Casa Blanca se destaca en precio y presencia, lo que lo hace atractivo para una base de clientes leales dentro y fuera de Colombia.

Para BenditoCafetto, la estrategia debe centrarse en mejorar su infraestructura, aumentar su capacidad de producción, y desarrollar una estrategia de expansión internacional sólida que le permita ser más competitivo en el mercado de cafés especiales. La oportunidad de crecimiento radica en fortalecer estos aspectos, además de aprovechar su diferenciación en calidad y sostenibilidad, que podrían resonar bien en mercados internacionales. Este desafío presenta una excelente oportunidad para que BenditoCafetto amplíe su alcance, optimice costos y potencie su presencia de marca tanto a nivel local como global.

Objetivo 2. Evaluar la situación financiera actual de BenditoCafetto para identificar oportunidades de mejora en el proceso de internacionalización hacia un país de la Alianza del Pacífico

Análisis financiero

Ahora bien, para realizar un análisis a profundidad de la empresa es necesario revisar con detenimiento sus estados financieros, los cuales reflejan las condiciones reales de la empresa. Para ello, a continuación, se describen el balance general o estado de situación financiera y el estado de resultados.

El estado de situación financiera nos permitirá ver una imagen fidedigna de la situación financiera de la empresa en un momento determinado, permitiendo analizar la relación entre la solvencia y la liquidez de la empresa, puntos importantes para verificar y realizar los pagos a terceros.

En cuanto al estado de resultados de Benditocafetto, nos permite determinar la forma en que los ingresos de la empresa se convierten en ganancias y si es posible atender los

compromisos de la empresa determinando las áreas que requieren mayor inmediatez en la atención y el análisis.

Figura 18

Balance General o estado de situación Financiera de BenditoCafetto

BENDITOCAFETTO NIT. 5468827 Estado de Situación Financiera A Diciembre 31							
Activo	Nota	2022	2023	Variación \$	Variación %	2022 %	2023 %
Activo Corriente							
Efectivo y equivalentes	5	664.625	564.625	-100.000	-15,05%	13,14%	10,89%
Deudores comerciales	6	44.824	105.424	60.600	135,20%	0,89%	2,03%
Inventarios	7	228.546	375.824	147.278	64,44%	4,52%	7,25%
Activos Fiscales	8	101.760	56.482	-45.278	-44,49%	2,01%	1,09%
Otros activos no financieros	9	32.245	41.645	9.400	29,15%	0,64%	0,80%
Total Activo corriente		1.072.000	1.144.000	72.000	6,72%		
Activo no Corriente							
Inversiones - Activo Financiero	17	145.521	168.461	22.940	15,76%	2,88%	3,25%
Inversion en Asociadas	17	588.934	518.289	-70.645	-12,00%	11,65%	9,99%
Propiedades, planta y equipo	10	3.250.545	3.355.250	104.705	3,22%	64,28%	64,70%
Total Activo no Corriente		3.985.000	4.042.000	57.000	1,43%		
Total Activo		5.057.000	5.186.000	129.000	2,55%	100,00%	100,00%
Pasivo							
Pasivo Corriente							
Obligaciones financieras	11	234.000	336.434	102.434	43,78%	7,15%	9,09%
Acreeedores comerciales	12	340.000	242.540	-97.460	-28,66%	10,38%	6,56%
Pasivos Fiscales	13	258.119	298.870	40.751	15,79%	7,88%	8,08%
Beneficios a empleados	14	345.283	631.031	285.748	82,76%	10,54%	17,05%
Pasivos no Financieros	15	56.598	164.125	107.527	189,98%	1,73%	4,44%
Total Pasivo Corriente		1.234.000	1.673.000	439.000	35,58%		
Pasivo no Corriente							
Obligaciones financieras	11	2.041.000	2.027.000	-14.000	-0,69%	62,32%	54,78%
Total Pasivo no Corriente		2.041.000	2.027.000	-14.000	-0,69%		
Total Pasivo		3.275.000	3.700.000	425.000	12,98%	100,00%	100,00%
Patrimonio							
Capital							
Utilidades retenidas		62.056	45.256	-16.800	-27,07%	3,48%	3,04%
Utilidad del ejercicio		145.858	154.258	8.400	5,76%	8,19%	10,37%
Total Patrimonio		1.782.000	1.487.000	-295.000	-16,55%	100,00%	100,00%
Total pasivo y patrimonio		5.057.000	5.187.000	130.000	2,57%		

A continuación, realizamos el análisis financiero del estado de situación de BenditoCafetto al 31 de diciembre de 2023 ofrece una visión detallada de la evolución de los activos, pasivos y patrimonio de la empresa respecto al año anterior.

En el estado de situación se financiera se observan cambios significativos en varios rubros clave, destacándose un aumento en el activo corriente, impulsado por el crecimiento en cuentas por cobrar e inventarios, así como un incremento considerable en el pasivo corriente

debido a mayores obligaciones financieras y beneficios a empleados. Aunque la empresa muestra un leve aumento en la rentabilidad, la disminución del efectivo y la reducción del patrimonio sugieren desafíos en términos de liquidez y solidez financiera. Este análisis profundiza en las variaciones y sugiere posibles implicaciones estratégicas para la gestión financiera de la empresa.

Para realizar un análisis del estado financiero de BenditoCafetto al 31 de diciembre, voy a destacar algunos puntos clave sobre los cambios entre 2022 y 2023:

Activo

- Activo Corriente: Hubo un incremento del 6,72%, principalmente impulsado por el crecimiento de las cuentas por deudores comerciales (135,20%) y inventarios (64,44%). Esto indica un aumento en ventas a crédito y en la acumulación de inventario, en preparación para mayor demanda futura.
- Efectivo y equivalentes: Se redujo un 15,05%, lo que sugiere una disminución en la liquidez a corto plazo.
- Activo no Corriente: Aumentó un 1,43%, destacando una inversión en Propiedades, planta y equipo de 3,22%, lo cual podría representar una inversión en capacidad productiva.

Pasivo

- Pasivo Corriente: Experimentó un crecimiento significativo del 35,58%, especialmente en obligaciones financieras (43,78%) y beneficios a empleados (82,76%), reflejando mayores costos laborales y endeudamiento a corto plazo.
- Acreedores comerciales: Disminuyeron un 28,66%, lo que podría reflejar pagos a proveedores o reducción de crédito comercial.
- Pasivo no Corriente: Se mantuvo prácticamente estable, con una ligera disminución en obligaciones financieras a largo plazo (-0,69%).

Patrimonio

- Capital: Disminuyó en un 18,21%, reflejando posibles retiros de capital.
- Utilidades retenidas: Se redujeron en un 27,07%, lo que puede estar relacionado con distribuciones de utilidades o ajustes patrimoniales.
- Utilidad del ejercicio: Hubo un aumento del 5,76%, mostrando un leve incremento en la rentabilidad anual.

Al revisarlo de manera general podemos inferir, que la empresa BenditoCafetto presenta un crecimiento del 2,57% en el total de sus activos, impulsado tanto por activos corrientes como no corrientes. Sin embargo, el aumento considerable en el pasivo corriente y la disminución del patrimonio sugieren desafíos financieros a corto plazo y una posible necesidad de reevaluar la estructura de financiamiento para mejorar la liquidez y reducir el apalancamiento.

Figura 19

Estado de Resultados de BenditoCafetto

BENDITOCAFETTO							
NIT. 5468827- 1							
Estado de Resultados A Diciembre 31							
Ingresos	Nota	2022	2023	Variacion \$	Variacion	2022 %	2023 %
Ingresos Actividades Ordinarias							
Venta de mercancías		7.766.000	4.094.000	-3.672.000	-47,28%		
Otros Ingresos		107.000	301.000				
Costo de mercancía vendida		2.531.000	1.254.000	-1.277.000	-50,45%	32,59%	30,63%
Utilidad bruta en ventas		5.342.000	3.141.000	-2.201.000	-41,20%	68,79%	76,72%
Total utilidad bruta Ventas		5.342.000	3.141.000	-2.201.000	-41,20%	68,79%	76,72%
Gastos Operacionales 18							
Personal		2.495.000	2.246.500	-248.500	-9,96%	32,13%	54,87%
Honorarios		1.497.000	235.000	-1.262.000	-84,30%	19,28%	5,74%
Arendamientos		450.000	470.000	20.000	4,44%	5,79%	11,48%
Gastos legales		88.000	91.000	3.000	3,41%	1,13%	2,22%
Mantenimeinto y Reparaciones		226.000	15.542	-210.458	-93,12%	2,91%	0,38%
Gastos de Viaje		235.000	76.565	-158.435	-67,42%	3,03%	1,87%
Total Gastos Operacionales		4.991.000	3.134.607	-1.856.393	-37,19%	64,27%	76,57%
Total Gastos Ordinarios		349.000	232.000	-117.000	-33,52%	4,49%	5,67%
Total gastos de Ventas	19	1.846.575	1.358.964	-487.611	-26,41%	23,78%	33,19%
Total gastos ordinarios		7.186.575	4.725.571	-2.461.004	-34,24%	92,54%	115,43%
Utilidad Operacional		-1.844.575	-1.584.571	260.004	-14,10%	-23,75%	-38,70%
Ingresos Financieros		633.766	715.294	81.528	12,86%	8,16%	17,47%
Gastos Financieros	20	54.652	2.347.050	2.292.398	4194,54%	0,70%	57,33%
Utilidad Antes de Impuestos		-1.265.461	-3.216.327	-1.950.866	154,16%	-16,29%	-78,56%
Impuestos		82.630	95.845	13.215	15,99%	1,06%	2,34%
Resultado del periodo		-1.348.091	-3.312.172	-1.964.081	145,69%	-17,36%	-80,90%

El análisis del estado de resultados de BenditoCafetto para el año 2023 revela una significativa contracción en las ventas, la cual impactó negativamente la rentabilidad de la empresa. La disminución de los ingresos por venta de mercancías en un 47,28% evidencia

posibles dificultades en el mercado o cambios en la demanda, mientras que el ajuste del costo de mercancía vendida (-50,45%) sugiere una reacción para contener el impacto financiero. A pesar de estas medidas, la utilidad bruta cayó un 41,20%, lo que refleja que la empresa no logró compensar completamente la baja en ventas.

Aspectos más importantes para resaltar:

- **Reducción de Ingresos por Ventas:** Las ventas de mercancías disminuyeron en 3,672,000, un claro indicador de que la empresa enfrentó desafíos en su capacidad de venta, lo cual afectó directamente su margen bruto.
- **Incremento en Otros Ingresos:** Aunque hubo un incremento en otros ingresos, pasando de 107,000 a 301,000, este aumento no fue suficiente para equilibrar la disminución en las ventas principales.
- **Gastos Operacionales:** Se redujeron en un 37,19%, destacando una baja significativa en honorarios (-84,30%) y mantenimiento y reparaciones (-93,12%), lo que sugiere que la empresa realizó ajustes drásticos en costos operativos para adaptarse a los menores ingresos.
- **Gastos Financieros Elevados:** Los gastos financieros se dispararon a 2,347,050, un incremento del 4,194,54%. Esto implica un importante aumento en el costo del financiamiento, posiblemente debido a nuevas deudas o condiciones de financiamiento menos favorables.
- **Resultado del Periodo:** La empresa cerró el año con una pérdida de 3,312,172, lo que representa un aumento en pérdidas del 145,69% respecto al año anterior, reflejando tanto la caída en ingresos como el impacto de los gastos financieros.

Podemos concluir que BenditoCafetto enfrentó un año desafiante en 2023, marcado por una reducción en las ventas y un considerable aumento en los gastos financieros. Aunque se implementaron recortes en costos operativos, estos no lograron contrarrestar el decrecimiento en la utilidad bruta ni los elevados costos de financiamiento. Esto culminó en una pérdida mayor para el ejercicio, subrayando la necesidad de reevaluar la estrategia comercial y de financiamiento de la empresa para recuperar la estabilidad financiera en el futuro.

Figura 20*Indicadores de Liquidez*

INDICADORES DE LIQUIDEZ	2022	2023
RAZON CORRIENTE	0,87	0,68
Activo Corriente	\$1.072.000	\$1.144.000
Pasivo Corriente	\$1.234.000	\$1.673.000
PRUEBA ACIDA	0,68	0,46
Activo Corriente	\$1.072.000	\$1.144.000
Inventarios	\$228.546	\$375.824
Pasivo Corriente	\$1.234.000	\$1.673.000
EBITDA	-\$1.392.453	-\$1.004.123
Utilidad Operacional	-\$1.844.575	-\$1.584.571
Amortizaciones y Depreciaciones	\$314.722	\$382.566
Provision	\$137.400	\$197.882
MARGEN EBITDA	-17,69%	-22,85%
EBITDA	\$1.392.453	\$1.004.123
Ingresos operacionales	\$7.873.000	\$4.395.000

El análisis de los indicadores de liquidez y EBITDA de BenditoCafetto para 2023 muestra una disminución en su capacidad de cubrir obligaciones a corto plazo, así como una contracción en su margen de EBITDA, lo cual revela un deterioro financiero que afecta tanto la liquidez como la rentabilidad operativa de la empresa. La razón corriente se redujo de 0,87 en 2022 a 0,68 en 2023, lo que indica una menor capacidad para cubrir sus pasivos corrientes con activos corrientes, aumentando el riesgo de liquidez. Del mismo modo, la prueba ácida disminuyó de 0,68 a 0,46, confirmando que la empresa podría tener dificultades para cubrir sus obligaciones inmediatas, incluso al excluir los inventarios.

Algunos aspectos importantes para resaltar en este análisis son:

- **Razón Corriente:** La disminución a 0,68 sugiere que, por cada peso de deuda a corto plazo, la empresa solo cuenta con 68 centavos en activos corrientes, lo cual puede limitar su capacidad para cumplir con obligaciones inmediatas. Prueba Ácida: Bajó a 0,46, lo cual resalta aún más la presión sobre la liquidez, ya que, excluyendo inventarios, la empresa tiene menos de la mitad de los activos necesarios para cubrir deudas a corto plazo.

- **EBITDA:** Aunque el EBITDA mejoró levemente de -1,392,453 en 2022 a -1,004,123 en 2023, sigue siendo negativo, lo que implica que la empresa no está generando suficiente flujo operativo para cubrir costos y otros gastos. Esto es preocupante, ya que refleja una operación sin rentabilidad y limitada para reinversiones o pagos de deuda. El margen EBITDA empeoró de -17,69% a -22,85%, indicando que, en proporción a sus ingresos, la pérdida operativa se ha incrementado. Esto puede reflejar una ineficiencia operativa o altos costos que no están siendo cubiertos adecuadamente.

En este orden de ideas, los indicadores de liquidez y rentabilidad de BenditoCafetto sugieren que la empresa enfrenta serias limitaciones financieras. La reducción en la razón corriente y la prueba ácida reflejan un mayor riesgo de liquidez, mientras que el EBITDA negativo y su creciente margen negativo indican que las operaciones actuales no son sostenibles sin ajustes significativos. La empresa necesitaría revisar su estructura de costos, su política de gestión de efectivo y considerar posibles fuentes de financiamiento a corto plazo para mejorar su posición financiera.

Figura 21

Indicadores de Rentabilidad

INDICADORES DE RENTABILIDAD	2022	2023
ROE	-468,00%	167,33%
Utilidad Neta	\$1.348.091	\$3.312.172
Patrimonio	\$288.051	\$1.979.430
ROA	-26,66%	-63,87%
Utilidad Neta	\$1.348.091	\$3.312.172
Activos	\$5.057.000	\$5.186.000
MARGEN BRUTO	67,85%	71,47%
Utilidad bruta	\$5.342.000	\$3.141.000
Ingresos operacionales	\$7.873.000	\$4.395.000
MARGEN NETO	-17,12%	-75,36%
Utilidad Neta	\$1.348.091	\$3.312.172
Ingresos operacionales	\$7.873.000	\$4.395.000

El análisis de los indicadores de rentabilidad de BenditoCafetto para el año 2023 muestra un panorama mixto, con mejoras en algunos aspectos, pero un fuerte deterioro en otros. Aunque el ROE (Retorno sobre el Patrimonio) pasó de ser negativo en 2022 (-468,00%) a positivo en 2023 (167,33%), esto

se debe a la reducción significativa del patrimonio de la empresa, más que a un incremento en las utilidades. Sin embargo, el ROA (Retorno sobre los Activos) continuó deteriorándose, cayendo de -26,66% a -63,87%, lo que indica una baja eficiencia en la generación de ingresos en relación con los activos totales.

- ROE (Retorno sobre el Patrimonio): Aunque mejoró a 167,33%, este resultado es engañoso, ya que la empresa todavía experimenta pérdidas. El cambio se debe más a la reducción del patrimonio que a una mejora real en el desempeño financiero.
- ROA (Retorno sobre los Activos): Empeoró significativamente a -63,87%, lo que indica que los activos no están generando ingresos suficientes para cubrir los costos, lo que refleja una ineficiencia en el uso de los recursos de la empresa.
- Margen Bruto: Se incrementó ligeramente de 67,85% a 71,47%, lo cual es positivo y sugiere que la empresa logró mejorar el costo de ventas en relación con sus ingresos. Sin embargo, esta mejora en el margen bruto no compensó las pérdidas generales de la empresa.
- Margen Neto: Se deterioró aún más, de -17,12% en 2022 a -75,36% en 2023, lo que refleja que la empresa incurrió en mayores pérdidas netas en relación con sus ingresos. Esto implica una baja rentabilidad operativa y una incapacidad para cubrir todos los costos asociados, lo que impacta gravemente su sostenibilidad.

Aunque el incremento en el ROE puede parecer positivo, está más asociado a la reducción del patrimonio que a una mejora real en la rentabilidad. Los resultados muestran que BenditoCafetto no está generando un retorno adecuado sobre sus activos, y el incremento en el margen bruto no logró revertir las pérdidas

netas. El deterioro del margen neto subraya la necesidad de una reestructuración significativa para mejorar la eficiencia operativa y recuperar la sostenibilidad financiera a largo plazo.

Figura 22

Indicadores de endeudamiento

INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO	2022	2023
NIVEL DE ENDEUDAMIENTO	94,30%	138,17%
Total pasivo	\$4.768.949	\$7.165.430
Total activo	\$5.057.000	\$5.186.000
ENDEUDAMIENTO FINANCIERO	2,97%	7,65%
Obligaciones Financieras	\$234.000	\$336.434
Ventas Netas	\$7.873.000	\$4.395.000
IMPACTO A LA CARGA FINANCIERA	0,69%	53,40%
Gastos Financieros	\$54.652	\$2.347.050
Ventas Netas	\$7.873.000	\$4.395.000
CONCENTRACIÓN ENDEUDAMIENTO CP	25,88%	23,35%
Pasivo corto plazo	\$1.234.000	\$1.673.000
Pasivo Total	\$4.768.949	\$7.165.430

El análisis de los indicadores de endeudamiento de BenditoCafetto en 2023 revela un aumento significativo en la dependencia de financiamiento externo, lo cual genera mayores riesgos financieros. El nivel de endeudamiento aumentó de 94,30% en 2022 a 138,17% en 2023, lo que indica que los pasivos totales de la empresa superan a su patrimonio, situándola en una posición de alto apalancamiento. Este incremento en el endeudamiento puede dificultar la capacidad de la empresa para responder a obligaciones financieras en el futuro.

- **Nivel de Endeudamiento:** Al alcanzar el 138,17%, la empresa presenta un alto apalancamiento, lo que significa que depende en gran medida del financiamiento externo para operar. Esto incrementa la exposición a riesgos financieros, especialmente si las condiciones de mercado empeoran o si la empresa no logra mejorar su rentabilidad.
- **Endeudamiento Financiero:** Incrementó de 2,97% a 7,65%, lo que refleja una mayor proporción de obligaciones financieras en relación con el capital total. Este aumento indica una dependencia creciente de deuda financiera, lo cual puede traducirse en mayores costos por intereses.

- **Impacto a la Carga Financiera:** Pasó de 0,69% a un alarmante 53,40%, sugiriendo que una porción significativa de los ingresos ahora se destina a cubrir gastos financieros. Esto puede limitar la capacidad de la empresa para invertir en crecimiento o cubrir otros costos operativos.
- **Concentración de Endeudamiento a Corto Plazo:** Se mantuvo relativamente estable, disminuyendo ligeramente de 25,88% a 23,35%. Aunque la concentración de deuda a corto plazo no aumentó, sigue siendo significativa y representa una presión constante sobre la liquidez de la empresa.

En el análisis vemos que BenditoCafetto ha incrementado notablemente su apalancamiento en 2023, lo cual podría generar dificultades si la empresa no logra mejorar su capacidad de generar ingresos suficientes para cubrir las cargas financieras. Este alto nivel de endeudamiento y su impacto en el flujo de caja subrayan la necesidad de revisar la estructura de capital y considerar estrategias de reducción de deuda o refinanciamiento para mejorar su posición financiera y reducir el riesgo a largo plazo.

Resultados del Análisis Financiero de la empresa Benditocafetto

BenditoCafetto atraviesa un momento de grandes retos financieros y operativos. La revisión de sus estados financieros revela que la compañía ha enfrentado un difícil año 2023, con una caída significativa en sus ventas, un aumento de los costos financieros y una creciente dependencia del endeudamiento. Estos factores han resultado en una pérdida considerable y en una mayor presión sobre su liquidez y estructura de capital.

El análisis del estado de resultados muestra que, a pesar de los esfuerzos por reducir ciertos costos operativos, el impacto de la caída en ventas ha sido severo. Las ventas de mercancías se redujeron en casi un 50%, lo cual afectó directamente la utilidad bruta. Aunque la empresa logró reducir algunos gastos, como los honorarios y los costos de personal, estos recortes no fueron suficientes para compensar las pérdidas de ingresos. Además, los gastos financieros crecieron de manera alarmante, lo que añade un peso importante sobre el flujo de caja.

Desde la perspectiva de la liquidez, BenditoCafetto experimenta dificultades crecientes para cubrir sus pasivos a corto plazo. La razón corriente y la prueba ácida se encuentran por debajo del nivel deseable, lo que indica una menor capacidad de respuesta frente a las obligaciones inmediatas. Este déficit de liquidez se complica aún más con un EBITDA negativo, que resalta la necesidad de una estrategia para revertir la situación operativa y recuperar la rentabilidad.

En cuanto a la rentabilidad, el panorama es mixto. Aunque el margen bruto mejoró levemente, el margen neto se deterioró drásticamente, situándose en -75,36%, lo cual refleja pérdidas sustanciales en relación con las ventas. El retorno sobre activos (ROA) y el retorno sobre patrimonio (ROE) siguen mostrando desafíos importantes. La empresa no está aprovechando adecuadamente sus recursos y el apalancamiento ha incrementado considerablemente, situándose en un 138,17%. Esta alta dependencia de la deuda implica un riesgo adicional para la sostenibilidad a largo plazo.

No obstante, BenditoCafetto también tiene oportunidades para superar esta situación. Con una estrategia sólida que se enfoque en mejorar la eficiencia operativa, optimizar el uso del capital y buscar nuevos mercados, la compañía puede comenzar a reconstruir su base financiera y explorar nuevas vías de crecimiento, especialmente en el ámbito internacional.

Objetivos Financieros para BenditoCafetto

- Mejorar la Rentabilidad Operativa: Reducir el EBITDA negativo mediante la optimización de costos y la mejora en la gestión de inventarios, buscando alcanzar un margen EBITDA positivo del 5% para el próximo año.
- Aumentar la Liquidez: Incrementar la razón corriente a un nivel mínimo de 1,0 y mejorar la prueba ácida al menos a 0,8, para asegurar que la empresa pueda cubrir sus obligaciones a corto plazo de manera efectiva.
- Reducir el Nivel de Endeudamiento: Disminuir el nivel de apalancamiento a menos del 100% en los próximos dos años, mediante la amortización de deuda y la reducción de gastos financieros.
- Diversificación Internacional de Ingresos: Expandir las ventas a nuevos mercados internacionales, con el objetivo de que las exportaciones representen al menos el 20% de las ventas totales para 2025, contribuyendo a la disminución de la dependencia del mercado local.
- Incrementar la Eficiencia en el Uso de Activos: Elevar el ROA a un 5% para el año 2026 mediante una mejor gestión de los activos y la reducción de aquellos que no aportan a la generación de ingresos, maximizando así la productividad de la inversión realizada.

Con una estrategia bien definida y una ejecución disciplinada, BenditoCafetto puede superar los retos actuales y construir una base sólida para el futuro.

Objetivo 3. Describir las condiciones de acceso en los países miembros de Alianza del Pacífico seleccionando el mercado con mayor potencial para la exportación de café de especialidad de Bucaramanga, Santander

Para desarrollar el tercer objetivo específico de esta investigación, que busca describir las condiciones de acceso en los países miembros de la Alianza del Pacífico y seleccionar el mercado con mayor potencial para la exportación de café de especialidad de Bucaramanga, Santander, es esencial comprender el entorno comercial y los factores que facilitan o dificultan la entrada a estos mercados. Los países miembros de la Alianza del Pacífico, que incluyen a Chile, México, Perú, y Colombia, han desarrollado acuerdos comerciales que no solo reducen las

barreras arancelarias, sino que también fomentan un comercio más dinámico y abierto entre sus miembros.

En el contexto del café de especialidad, cada uno de estos países presenta características únicas en términos de demanda, competencia, regulaciones, y preferencias de consumo. La selección del mercado más adecuado para BenditoCafetto requiere un análisis exhaustivo de estas condiciones, así como una evaluación de las oportunidades y desafíos que se presentan para la exportación del café de especialidad de Bucaramanga. Considerando que el mercado local está saturado con productos de menor calidad y a precios competitivos, esta investigación evidencia la necesidad de explorar mercados internacionales donde el café de alta calidad puede tener un impacto significativo y mayores márgenes de rentabilidad.

Para ello, se analizarán factores como los aranceles de importación, las barreras no arancelarias (incluyendo las normativas fitosanitarias y de etiquetado), y las características del mercado de café de especialidad en cada país. Este análisis permitirá identificar el mercado que ofrece las mejores condiciones de acceso y el mayor potencial para la expansión de BenditoCafetto, contribuyendo a su posicionamiento en el competitivo ámbito internacional del café de especialidad.

Para establecer un enfoque integral para el análisis de las condiciones de acceso a los mercados de la Alianza del Pacífico, realizaremos un análisis PESTEL. Esta metodología ofrece un marco analítico para evaluar los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales, proporcionando una visión holística de los elementos que afectan la entrada del café de especialidad en mercados específicos. Este análisis es particularmente relevante, ya que cada uno de los países —Chile, México, Perú y Colombia— presenta un conjunto único de oportunidades y desafíos que influyen en la viabilidad de la exportación de café de origen de Bucaramanga, Santander.

A continuación, se introducen los contenidos generales de cada uno de los factores a analizar por cada país miembro de la alianza.

Factor Político

Se investigarán las políticas comerciales y acuerdos bilaterales de cada país con Colombia, como los tratados de libre comercio, que pueden facilitar o limitar el acceso al mercado.

Se evaluará la estabilidad política de cada país, considerando aspectos como la volatilidad del gobierno y el riesgo de cambios en políticas comerciales que puedan afectar la importación de café.

Factor Económico

Se analizará el crecimiento económico, el Producto Interno Bruto (PIB), y la inflación en cada mercado para entender la capacidad adquisitiva de los consumidores y su potencial de gasto en productos premium como el café de especialidad. El tipo de cambio y la estabilidad monetaria serán esenciales para prever el impacto en los márgenes de ganancia y la competitividad de los precios de exportación.

Factor Social

Se examinarán las preferencias de consumo de café, así como las tendencias de consumo ético y de productos de comercio justo, que son particularmente relevantes para el posicionamiento del café de especialidad. La demografía y el tamaño de la población ayudarán a comprender el potencial de crecimiento del mercado de café, diferenciando entre grupos que valoran los productos sostenibles y los consumidores más tradicionales.

Factor Tecnológico

Se evaluará la infraestructura logística y tecnológica, incluida la eficiencia de los puertos, la disponibilidad de transporte interno y el uso de plataformas de comercio electrónico que faciliten la distribución del café. El grado de innovación y adopción de tecnología en cada mercado puede influir en las estrategias de comercialización y distribución, incluyendo el uso de aplicaciones móviles y tiendas en línea.

Factor Ecológico

Se investigarán las regulaciones ambientales y normativas ecológicas que cada país impone para la importación de productos agrícolas, incluyendo certificaciones de sostenibilidad y estándares de responsabilidad ambiental. Los problemas ambientales propios de cada región, como el cambio climático, pueden influir en las políticas relacionadas con la importación y el consumo de café de origen sostenible.

Factor Legal

Se explorarán las barreras no arancelarias relevantes, como las normativas fitosanitarias y de etiquetado, que afectan la aceptación de productos importados en cada país.

Las leyes de protección al consumidor y la propiedad intelectual son cruciales para asegurar que BenditoCafetto pueda mantener su marca y protegerse de competidores locales e internacionales.

Tabla 16

Análisis PESTEL de Perú

Factor	Descripción
Político	<p>Estabilidad política: Perú ha enfrentado una significativa inestabilidad política en los últimos años, con tres presidentes entre 2020 y 2023, lo que ha debilitado la confianza de los inversores y generado incertidumbre. En el índice de percepción de corrupción de Transparency International de 2023, Perú obtuvo una puntuación de 36 sobre 100, lo que refleja preocupaciones sobre la transparencia gubernamental. (Transparency International, 2023)</p> <p>Políticas comerciales favorables: Perú es miembro de la Alianza del Pacífico, lo cual facilita la entrada de productos colombianos, incluido el café, con aranceles bajos o nulos. El comercio bilateral entre Perú y Colombia alcanzó los USD 1.800 millones en 2022, fortaleciendo la cooperación comercial (Procolombia, 2023)</p> <p>Relaciones internacionales: Perú tiene acuerdos comerciales con más de 50 países, incluyendo tratados de libre comercio con EE. UU., la Unión Europea y China, lo que incrementa su integración en el comercio global y mejora su perfil de exportación (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo de Perú, 2023)</p> <p>Incentivos a exportaciones agrícolas: El gobierno peruano ofrece programas de financiamiento y capacitación a exportadores agrícolas, beneficiando a pequeños y medianos productores de café. Estos incentivos incluyen créditos con tasas de interés bajas y asistencia técnica, con una inversión estatal de aproximadamente 200 millones de soles en 2023 (Ministerio de Agricultura y Riego de Perú, 2023).</p> <p>Ajustes regulatorios para el sector agrícola: En 2023, Perú implementó nuevas normativas para mejorar la competitividad de sus productos agrícolas en el mercado global, incluyendo estándares de calidad y normativas fitosanitarias más</p>

Factor	Descripción
Económico	<p data-bbox="394 254 1419 338">estrictas, que ayudan a posicionar el café peruano como un producto seguro y de alta calidad. (Foreing Agricultural Service USDA, 2023).</p> <p data-bbox="394 363 1419 506">Crecimiento del PIB: Perú tuvo un crecimiento económico moderado del 2.5% en 2023, con proyecciones de crecimiento de hasta un 3% para 2024, impulsado por el sector exportador y la minería (Fitch Solutions, 2024).</p> <p data-bbox="394 531 1419 724">Inflación controlada: La inflación en Perú se mantuvo en un 4.1% en 2023, lo que contribuye a un entorno macroeconómico relativamente estable que beneficia el poder adquisitivo de los consumidores (Banco Central de Reserva del Perú, 2023).</p> <p data-bbox="394 749 1419 997">Consumo interno: Se proyecta que el consumo privado crecerá un 2.8% en 2024, impulsado por la recuperación de la demanda de productos de consumo como el café. El gasto en productos premium y sostenibles, como el café de especialidad, ha experimentado un crecimiento del 12% anual (Fitch Solutions, 2024)</p> <p data-bbox="394 1022 1419 1215">Devaluación del Sol peruano: En 2023, el sol se devaluó en un 8% frente al dólar, lo cual afectó el costo de los productos importados y favoreció las exportaciones peruanas, haciendo que el café peruano sea más competitivo a nivel internacional. (BBVA Research, 2024)</p> <p data-bbox="394 1241 1419 1436">Exportaciones de café: En 2023, Perú exportó 4.2 millones de sacos de café, generando USD 750 millones. El país es el segundo mayor exportador de café orgánico del mundo, lo cual favorece su presencia en nichos de mercado de alta demanda. (ComexPerú , 2023)</p>
Social	<p data-bbox="394 1461 1419 1604">Consumo de café: El consumo per cápita de café en Perú es de aproximadamente 0.8 kg al año, y ha ido en aumento debido al interés por el café premium, especialmente en áreas urbanas. (Foreing Agricultural Service USDA, 2023)</p> <p data-bbox="394 1629 1419 1822">Demografía: Perú tiene una población joven, con un 30% de sus habitantes menores de 30 años, lo cual es relevante para el crecimiento del consumo de café premium, dado el interés de este grupo en productos éticos y de comercio justo. (Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI, 2023)</p>

Factor	Descripción
	<p>Preferencias por productos sostenibles: Un 60% de los consumidores peruanos prioriza la compra de productos sostenibles, lo que se alinea con el enfoque de BenditoCafetto en café de origen y comercio justo (Foreing Agricultural Service USDA, 2023)</p> <p>Tendencias de consumo ético: El 45% de los consumidores en Perú valora las certificaciones de comercio justo en los productos agrícolas, lo cual indica una oportunidad para posicionar el café de especialidad como un producto ético y responsable. (Trujillo, 2023)</p> <p>Educación sobre el café: La cultura cafetera en Perú está en expansión, con un aumento en el número de cafeterías especializadas y eventos de cata de café, lo cual impulsa la demanda de productos de alta calidad y mayor valor agregado. (PROMPERÚ, 2024)</p>
Tecnológico	<p>Infraestructura logística: El puerto del Callao, principal puerto de exportación, maneja aproximadamente el 85% de las exportaciones de café, y ha incrementado su capacidad logística en un 15% tras recientes modernizaciones (Ministerio de Agricultura y Riego de Perú, 2023).</p> <p>Tecnología en la trazabilidad del café: Más del 80% de las cooperativas cafetaleras peruanas han implementado sistemas de trazabilidad para monitorear la calidad del café, lo que permite asegurar estándares para exportación (PROMPERÚ, 2024)</p> <p>Digitalización: Perú ha experimentado un crecimiento del 30% en el comercio electrónico durante el último año, facilitando nuevas oportunidades de venta y distribución directa al consumidor para productos agrícolas como el café. (Foreing Agricultural Service USDA, 2023)</p> <p>Innovaciones en el cultivo de café: Se ha invertido en investigación para mejorar la resistencia de los cultivos de café a plagas como la roya, con un aumento de la inversión en I+D agrícola de 120 millones de soles en 2023. (Ministerio de Agricultura y Riego de Perú, 2023)</p>

Factor	Descripción
	<p>Acceso limitado en áreas rurales: Si bien las zonas urbanas se benefician de avances tecnológicos, las áreas rurales, donde se produce el café, aún enfrentan limitaciones de acceso a Internet y tecnologías modernas, afectando la eficiencia productiva (BBVA Research, 2024)</p>
Ecológico	<p>Cambio climático: La roya del café ha afectado un 20% de los cultivos en Perú, debido a temperaturas irregulares y lluvias intensas, generando pérdidas estimadas en USD 120 millones. (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo de Perú, 2023)</p> <p>Producción de café orgánico: Perú produce el 40% de su café bajo prácticas orgánicas, y ocupa el segundo lugar mundial en exportación de café orgánico, lo cual le permite acceder a nichos de mercado más exigentes en términos ambientales. (Foreign Agricultural Service USDA, 2023)</p> <p>Políticas de sostenibilidad: Las leyes peruanas fomentan prácticas agrícolas sostenibles, y un 70% de las cooperativas cuenta con certificaciones ambientales que permiten cumplir con las regulaciones europeas, como la norma de Deforestación Cero. (PROMPERÚ, 2024)</p> <p>Desafíos de biodiversidad: La expansión del cultivo de café ha causado la pérdida de biodiversidad en algunas zonas de la Amazonía, lo cual ha llevado a la implementación de prácticas de reforestación y agroforestería en un 15% de las plantaciones (Ministerio de Agricultura y Riego de Perú, 2023)</p> <p>Prácticas de adaptación climática: Perú ha lanzado programas de adaptación climática que incluyen la mejora de variedades de café y técnicas de cultivo sostenible para enfrentar el cambio climático, con una inversión de 100 millones de soles en 2023 (PROMPERÚ, 2024)</p>
Legal	<p>Aranceles bajos: Gracias a la Alianza del Pacífico, el café importado desde Colombia no enfrenta aranceles, lo cual facilita el comercio y reduce costos de entrada (Procolombia, 2023)</p> <p>Regulaciones fitosanitarias: Para la importación de café, Perú exige certificaciones de calidad y sanidad que cumplan con normas internacionales,</p>

Factor	Descripción
	siendo el 80% del café exportado compatible con estos estándares en 2024. (Ministerio de Agricultura y Riego de Perú, 2023)
	Propiedad intelectual: Las leyes peruanas protegen la propiedad intelectual, lo cual es crucial para la protección de marcas y denominaciones de origen, un aspecto relevante para el café de especialidad. (Ministerio de Agricultura y Riego de Perú, 2023)
	Acceso limitado a financiamiento: Solo el 35% de los pequeños productores tienen acceso a créditos adecuados para mejorar su producción y exportación, lo cual limita el crecimiento y la competitividad en el mercado internacional. (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo de Perú, 2023)
	Normativas ambientales: Perú ha implementado políticas de "Deforestación Cero" que afectan la comercialización de productos agrícolas, requiriendo que las exportaciones cumplan con regulaciones de sostenibilidad. Esto es particularmente importante para el café de especialidad que se comercializa en mercados exigentes como la Unión Europea y Norteamérica. (PROMPERÚ, 2024)

Explorar el mercado peruano para el ingreso de Benditocafetto ofrece tanto oportunidades como desafíos que vale la pena considerar. Desde un ángulo político, el país, ha vivido una etapa de inestabilidad, lo que podría generar ciertas dudas iniciales para cualquier empresa extranjera. Sin embargo, la apertura de su economía hacia el comercio internacional, especialmente a través de su participación en la Alianza del Pacífico, facilita el acceso y reduce muchas barreras que de otro modo serían un obstáculo importante.

Económicamente, Perú muestra un crecimiento sostenido y su clase media en expansión está cada vez más interesada en productos de alta calidad y valor agregado. Este aspecto es particularmente relevante para Benditocafetto, ya que el café de especialidad tiene un gran potencial en un mercado que se está volviendo más exigente y consciente de sus decisiones de consumo. En el contexto social, esta tendencia se complementa con el interés creciente por

productos sostenibles y de comercio justo, muy en sintonía con la filosofía de la marca de café de origen que busca apoyar a los pequeños productores.

Desde el punto de vista de la tecnología, el panorama es favorable. Aunque el país aún tiene áreas de oportunidad, el acceso digital ha mejorado significativamente, lo que abre la puerta a estrategias de venta y promoción digital, un factor que podría facilitar la entrada de Benditocafetto al mercado. Además, el país cuenta con una rica biodiversidad y un entorno ecológico que valoran la sostenibilidad. Esto lo convierte en un escenario ideal para productos como el café de especialidad que apuestan por prácticas responsables y sostenibles, un aspecto cada vez más importante para los consumidores peruanos.

Finalmente, en el plano legal se ofrece un marco regulatorio que apoya el comercio internacional, aunque existen algunos desafíos relacionados con la transparencia y la efectividad de su sistema judicial. Este aspecto puede requerir una estrategia de negocios cuidadosa, que respete las normas locales y se enfoque en construir relaciones comerciales sólidas y duraderas. En conjunto, el mercado peruano ofrece un terreno fértil para Benditocafetto, siempre y cuando se tomen en cuenta estos matices al trazar su estrategia de entrada.

Tabla 17

Análisis PESTEL de Chile

Factor	Descripción
Político	<p>Estabilidad Política: Chile ha mantenido una estabilidad considerable en los últimos años, pero enfrenta una creciente polarización política. La administración actual, encabezada por el presidente Gabriel Boric, ha propuesto reformas fiscales y sociales significativas que han generado debate en el país. La estabilidad y gobernabilidad son cruciales para los negocios, y la percepción de corrupción en el país es relativamente baja en comparación con otros países de la región. (Congressional Research Service (CRS), 2024)</p> <p>Relaciones Comerciales: Chile tiene acuerdos de libre comercio con más de 60 países, incluyendo EE.UU., la Unión Europea y China, facilitando el acceso a los mercados globales. Este marco abierto</p>

Factor	Descripción
	<p data-bbox="396 268 1284 407">beneficia las importaciones y exportaciones de productos como el café, al reducir los costos y aranceles. (Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD), 2024)</p> <p data-bbox="396 432 1284 680">Alianza del Pacífico: Como miembro activo de la Alianza del Pacífico, Chile se beneficia de la integración económica y comercial con Colombia, Perú y México, lo cual reduce las barreras comerciales y facilita la exportación de productos entre estos países. (International Trade Administration, 2023)</p> <p data-bbox="396 705 1284 1012">Incentivos a la Inversión Extranjera: Chile es uno de los países latinoamericanos con mayores incentivos para la inversión extranjera directa, con una Inversión Extranjera Directa (IED) que alcanzó los USD 32 mil millones en 2023. Esto crea un entorno favorable para el comercio exterior y la entrada de nuevos productos al mercado (Allianz, 2024)</p> <p data-bbox="396 1037 1284 1339">Política Fiscal y Laboral: Las reformas fiscales propuestas incluyen aumentos de impuestos corporativos y modificaciones en el sistema de pensiones, lo que podría afectar la rentabilidad de empresas extranjeras. Además, la jornada laboral se ha reducido de 45 a 40 horas semanales, impactando la estructura laboral (Congressional Research Service (CRS), 2024)</p>
Económico	<p data-bbox="396 1365 1284 1671">Crecimiento Económico: Se prevé que Chile registre un crecimiento económico del 2.3% en 2024, impulsado por el consumo privado y la exportación de recursos naturales, especialmente cobre y litio, aunque enfrenta riesgos debido a la desaceleración global y a la dependencia de exportaciones de materias primas (Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD), 2024).</p> <p data-bbox="396 1696 1284 1835">Inflación: Después de alcanzar un pico del 12.8% en 2022, la inflación se ha controlado en 5.3% para 2023, favoreciendo un entorno macroeconómico estable. Esto es relevante para mantener el poder</p>

Factor	Descripción
	<p>adquisitivo de los consumidores y fomentar el consumo de bienes de consumo, como el café de especialidad (Banco Central de Chile, 2024)</p> <p>Tipo de Cambio: El peso chileno ha mostrado volatilidad en relación con el dólar estadounidense, lo que puede afectar el costo de las importaciones. El Banco Central de Chile ha adoptado medidas para mitigar las fluctuaciones y mantener la competitividad del mercado. (Banco Central de Chile, 2024)</p> <p>Salario Mínimo y Poder Adquisitivo: El salario mínimo se incrementó a CLP 410,000 en 2023, y se espera que continúe aumentando, lo cual tiene un impacto directo en el consumo interno y el acceso a productos premium, como el café de especialidad. (Allianz, 2024)</p> <p>Consumo de Café: El mercado del café en Chile ha mostrado crecimiento, con un consumo de aproximadamente 0.94 kg per cápita. Se espera que el mercado alcance un valor de USD 173.8 millones en 2029, con una creciente preferencia por el café premium y de especialidad. (Statista, 2024)</p>
Social	<p>Urbanización: El 88% de la población chilena vive en áreas urbanas, lo que facilita la distribución y consumo de café en ciudades como Santiago, Valparaíso y Concepción. La alta urbanización aumenta la demanda de café de especialidad en locales y cafeterías. (Allianz, 2024)</p> <p>Demografía: Chile cuenta con una población envejecida, pero el segmento joven muestra una fuerte inclinación hacia productos éticos y sostenibles. Este interés apoya el crecimiento del consumo de café de origen y de comercio justo. (Observatorio del Envejecimiento Universidad Católica de Chile, 2024)</p> <p>Preferencias de Consumo: Un 60% de los consumidores chilenos busca productos sostenibles, y un 45% prefiere productos con</p>

Factor	Descripción
	<p>certificaciones de comercio justo, lo cual ofrece una oportunidad para el posicionamiento de café de especialidad (Informes de expertos , 2024)</p> <p>Educación y Cultura del Café: La cultura del café en Chile ha crecido en la última década, con un aumento de establecimientos especializados en café y de eventos de cata, lo que incrementa el interés en el café de calidad superior. (Statista, 2024)</p> <p>Desigualdad de Ingresos: Aunque Chile tiene uno de los ingresos per cápita más altos de América Latina, enfrenta problemas de desigualdad, lo cual afecta el acceso equitativo a bienes de consumo, incluido el café de especialidad. (Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD), 2024).</p>
Tecnológico	<p>Infraestructura Digital: Chile es líder en América Latina en infraestructura digital, con un 94% de penetración de internet y una alta adopción de tecnologías móviles, lo cual facilita el comercio electrónico, esencial para la venta de café en plataformas online. (Grupo Banco Mundial, 2024)</p> <p>Innovación en Agricultura: Chile ha adoptado tecnologías de precisión en la agricultura, incluyendo el uso de drones y sensores para mejorar la eficiencia en la producción agrícola, aunque aún es limitada en el cultivo del café (Allianz, 2024)</p> <p>Trazabilidad y Blockchain: Se están implementando tecnologías de trazabilidad y blockchain para asegurar la calidad y origen de productos agrícolas, una herramienta valiosa para el café de especialidad. (Congressional Research Service (CRS), 2024)</p> <p>Crecimiento del eCommerce: El comercio electrónico en Chile creció 5%, moviendo US\$ cerca de los US\$ 11.000 millones, permitiendo a los consumidores adquirir café a través de canales</p>

Factor	Descripción
	<p>digitales y abriendo oportunidades para el comercio transfronterizo. (Enviame, 2024)</p> <p>Energías Renovables: Chile produce el 54% de su electricidad a partir de fuentes renovables, lo que respalda la sostenibilidad en las cadenas de suministro y responde a la demanda de productos de bajo impacto ambiental. (Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, 2021)</p>
Ecológico	<p>Escasez de Agua: Chile enfrenta desafíos significativos relacionados con la escasez de agua, que afecta principalmente a la agricultura en el norte y centro del país. Esta situación obliga a implementar técnicas de riego más eficientes y sostenibles. (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2020)</p> <p>Cambio Climático: Las sequías y fenómenos extremos, como incendios forestales, han impactado la productividad agrícola y representan un riesgo para los cultivos de café. (Ministerio de Medio Ambiente de Chile, 2024)</p> <p>Sostenibilidad y Responsabilidad Ambiental: Chile ha adoptado regulaciones estrictas en cuanto a sostenibilidad ambiental y reducción de emisiones de carbono, con objetivos de reducir sus emisiones en un 30% para 2030. (Acciones Públicas Chile Objetivos de Desarrollo Sostenible, 2018)</p> <p>Compromiso con la Reforestación: Se han implementado programas de reforestación y conservación para proteger la biodiversidad, afectada por la expansión agrícola. (ProChile, 2024)</p> <p>Políticas de Reciclaje y Reducción de Residuos: Chile ha introducido leyes de reciclaje y manejo de residuos que afectan a todas las industrias, incluidas las agrícolas, fomentando prácticas más sostenibles en la producción. (Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD), 2024).</p>

Factor	Descripción
Legal	<p>Acuerdos Comerciales: Chile tiene más de 30 tratados de libre comercio con 65 economías que representan el 88% del PIB mundial, facilitando el comercio internacional con aranceles bajos. (Ministerio de Relaciones Exteriores, 2024)</p> <p>Regulaciones de Calidad y Seguridad: Las importaciones de productos agrícolas están sujetas a regulaciones estrictas de etiquetado y certificaciones fitosanitarias, las cuales son críticas para asegurar el acceso al mercado. (Congressional Research Service (CRS), 2024)</p> <p>Propiedad Intelectual: Las leyes de propiedad intelectual en Chile están alineadas con estándares internacionales, protegiendo marcas y patentes de productos exportados, incluidos los de origen agrícola. (Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD), 2024).</p> <p>Reformas Laborales: Chile ha reducido la jornada laboral de 45 a 40 horas semanales, afectando la flexibilidad laboral y los costos de operación (Congressional Research Service (CRS), 2024)</p>

Chile presenta un entorno favorable para Benditocafetto, con una estabilidad política sólida y un mercado abierto que facilita la inversión extranjera. Las reformas recientes han generado cierta incertidumbre, pero el contexto general sigue siendo propicio para la entrada de nuevos negocios. La economía chilena, con un ingreso per cápita relativamente alto, muestra demanda para productos premium, y el interés creciente por el comercio justo y la sostenibilidad se alinea bien con la propuesta de café de especialidad.

El país lidera en infraestructura digital, lo que beneficia la venta en línea y el marketing digital. A nivel ambiental, aunque existen desafíos como la escasez de agua, la preocupación por el consumo responsable está en aumento, lo que apoya la introducción de productos sostenibles como los de Benditocafetto.

Tabla 18*Análisis PESTEL de México*

Factor	Descripción
Político	<p>Estabilidad Política y Reformas: México mantiene un sistema democrático estable, aunque enfrenta desafíos debido a la corrupción y la impunidad. En el índice de corrupción de Transparency International, México ocupa el puesto 126 de 180 países, lo cual afecta la confianza de los inversionistas y la eficiencia gubernamental. (Transparency International, 2024) Claudia Sheinbaum será la primera presidenta de México. (BBC, 2024)</p> <p>Relaciones Comerciales Internacionales: Cuenta de 14 tratados de libre comercio con 50 países. México es un actor clave en el comercio global gracias a acuerdos como el T-MEC (Tratado entre México, Estados Unidos y Canadá) y la Alianza del Pacífico. Estos tratados permiten el acceso preferencial a mercados importantes y facilitan la exportación de productos, incluida la agricultura y el café. (Gobierno de México, 2023)</p> <p>Políticas Fiscales: En México, la tasa del IVA es del 16%, pero las empresas de exportación pueden beneficiarse de exenciones y reducciones fiscales. Esto, combinado con incentivos fiscales a la inversión extranjera, favorece la exportación y el comercio exterior. (BBVA Mexico, 2023)</p> <p>Incentivos a la Inversión Extranjera: En 2023, México atrajo una inversión extranjera directa (IED) de USD 35.3 mil millones, con el sector manufacturero como principal receptor, lo cual refleja su atractivo para los inversionistas globales. (Observatorio Económico Latino Americano, 2024)</p> <p>Política de Energía: El presidente López Obrador ha priorizado la soberanía energética, impulsando a PEMEX y la Comisión Federal de Electricidad (CFE). Esta política ha suscitado tensiones con empresas</p>

Factor	Descripción
	privadas y países asociados debido a la preferencia hacia combustibles fósiles en detrimento de las energías renovables. (The New York Times Company, 2022).
Económico	<p>Crecimiento del PIB: México tiene una economía diversificada, con un PIB estimado de USD 1.78 billones para 2024. Aunque enfrenta desafíos como la inflación, se proyecta un crecimiento de 2.1% en 2024 gracias a la estabilidad macroeconómica y el comercio internacional. (Grupo Manco Mundial, 2024)</p> <p>Inflación y Tasa de Interés: La inflación ha disminuido a un 4.5% tras alcanzar un máximo del 7.9% en 2022. El Banco de México mantiene una política monetaria conservadora para controlar la inflación y proteger el poder adquisitivo. (Banco de Mexico, 2024)</p> <p>Desempleo y Economía Informal: México registra una tasa de desempleo de aproximadamente 3.1%. Sin embargo, el 55% de la fuerza laboral opera en el sector informal, lo cual representa un desafío para la productividad y el desarrollo económico. (Estatista, 2024)</p> <p>Exportaciones e Importaciones: México exportó productos valorados en USD 460 mil millones en 2022, siendo EE. UU. su principal socio comercial. Este sector es vital para la economía, con el café y otros productos agrícolas en crecimiento. (Observatorio de Complejidad Económica (OEC), 2023)</p> <p>Ingreso Per Cápita y Consumo: Con un ingreso per cápita de USD 13,626 al 2023. México tiene un mercado de consumo fuerte. La demanda de productos premium, incluidos alimentos y bebidas, continúa en aumento. (Banco Mundial, 2024)</p>
Social	<p>Demografía y Urbanización: México cuenta con 126 millones de habitantes y una tasa de urbanización del 56%, concentrando gran parte de su población en áreas metropolitanas, lo cual facilita la</p>

Factor	Descripción
	<p>distribución de productos como el café de especialidad. (Datos Macro, 2024)</p> <p>Desigualdad e Índice Gini: México enfrenta una alta desigualdad, con un índice Gini de 0.45. Esta desigualdad impacta el poder adquisitivo de gran parte de la población, lo que influye en el acceso a productos de lujo y especializados. (Banco Mundial, 2024)</p> <p>Educación y Preferencias de Consumo: El 45% de los consumidores prefieren productos sostenibles, lo cual es positivo para el comercio de café de especialidad, dado el interés creciente por productos éticos y de comercio justo. (Gobierno de Mexico, 2023)</p> <p>Cultura del Café: México es el 2º mayor consumidor de café en América Latina, con un consumo per cápita de 1.3 kg. Esto representa una oportunidad de mercado para los cafés de especialidad. (Estatista, 2022)</p> <p>Pobreza y Seguridad Social: Alrededor del 42% de la población vive en condiciones de pobreza, lo que limita el acceso a bienes de consumo. No obstante, el gobierno ha implementado programas de bienestar social para mejorar la situación económica. (Coneval Mexico, 2024)</p>
Tecnológico	<p>Infraestructura Digital: México tiene una penetración de internet del 68.5%, lo cual favorece el comercio electrónico y abre oportunidades para la venta de café y otros productos de especialidad a través de canales digitales. (INEGI México, 2024).</p> <p>Innovación en I+D: México ha aumentado su inversión en investigación y desarrollo, alcanzando el 0.5% del PIB. Las áreas prioritarias incluyen la tecnología y la manufactura avanzada, que son esenciales para la competitividad económica. (Banco Mundial, 2023)</p> <p>Adopción de Tecnología Financiera: México es líder en América Latina en fintech, con más de 500 startups en este sector, lo cual</p>

Factor	Descripción
	<p data-bbox="394 262 1284 352">facilita pagos electrónicos y la inclusión financiera. (Finerioconnect., 2024)</p> <p data-bbox="394 373 1284 569">Automatización en la Manufactura: La industria automotriz ha adoptado robótica y automatización, lo que mejora la eficiencia y calidad de producción en México, impulsando su competitividad en el mercado global. (Forbes, 2024)</p> <p data-bbox="394 590 1284 793">Tecnologías Verdes: México ha implementado tecnologías sostenibles en sectores como la energía y la agricultura, favoreciendo el desarrollo de prácticas ecológicas en la producción agrícola, incluido el café. (Naciones Unidas México, 2023)</p>
Ecológico	<p data-bbox="394 814 1284 1010">Cambio Climático y Fenómenos Naturales: México es susceptible a huracanes, sequías y terremotos. Estos fenómenos afectan la producción agrícola y la infraestructura, representando un riesgo para sectores como el café. (World Wide Fund for Nature, 2023)</p> <p data-bbox="394 1031 1284 1226">Energía Renovable: A pesar del enfoque en hidrocarburos, México ha incrementado su capacidad de energía renovable al 26%, lo cual es crucial para reducir emisiones de carbono y cumplir con los acuerdos de París. (Forbes México, 2023)</p> <p data-bbox="394 1247 1284 1394">Polución del Aire: La Ciudad de México y otras áreas metropolitanas enfrentan graves problemas de contaminación del aire, afectando la salud pública y el entorno. (El País, 2024)</p> <p data-bbox="394 1415 1284 1562">Desarrollo Sostenible: México ha adoptado políticas de reforestación y gestión de residuos, esenciales para conservar su biodiversidad y enfrentar el cambio climático. (Naciones Unidas en México, 2024)</p> <p data-bbox="394 1583 1284 1724">Uso del Agua: México enfrenta una crisis de escasez de agua, especialmente en el norte del país, lo cual impacta la agricultura y la disponibilidad de recursos para la producción de café. (BBVA, 2024)</p>
Legal	<p data-bbox="394 1745 1284 1835">Reformas Laborales: Las recientes reformas han reducido la jornada laboral a 48 horas semanales y mejorado las condiciones de seguridad</p>

Factor	Descripción
	<p>y salud ocupacional, fortaleciendo los derechos de los trabajadores. (El Economista, 2024)</p> <p>Propiedad Intelectual: México ha fortalecido sus leyes de propiedad intelectual, aunque sigue enfrentando desafíos en la lucha contra la piratería. Protege las marcas y productos con denominación de origen, lo cual es importante para el café de especialidad. (Justia Mexico, 2024)</p> <p>Regulaciones Comerciales: Las leyes de etiquetado y estándares de calidad son estrictas, lo cual garantiza la calidad y seguridad de productos importados y exportados, incluyendo el café. (Ineaf, 2024)</p> <p>Tratados Comerciales y Aranceles: México tiene acuerdos con más de 50 países, lo cual facilita la importación y exportación de productos sin aranceles elevados. (Gobierno de México Portal, 2023)</p> <p>Cumplimiento Ambiental: México ha implementado leyes ambientales para proteger la biodiversidad, que afectan las industrias agrícolas y el uso de pesticidas y fertilizantes. (Mongabay, 2023)</p>

En el análisis de los factores que afectan el entorno para la exportación de café de especialidad a Chile, Perú y México, es evidente que cada país ofrece tanto oportunidades como desafíos únicos. Las condiciones políticas en estos países son cruciales. Chile presenta una estabilidad política relativamente fuerte y ha sido un país receptivo a la inversión extranjera, especialmente en sectores clave como el comercio exterior. México, aunque cuenta con un sistema democrático consolidado y acuerdos comerciales robustos como el T-MEC y la Alianza del Pacífico, enfrenta desafíos relacionados con la corrupción, lo cual puede afectar la confianza de los inversionistas y la ejecución de políticas públicas de manera eficiente. Perú, por otro lado, ha vivido una reciente inestabilidad política que genera incertidumbre, aunque sus políticas de apertura económica lo mantienen como un mercado atractivo para la inversión.

Económicamente, México se destaca por su gran tamaño de mercado y un PIB que supera los USD 1.5 billones, apoyado por un consumo interno sólido y una creciente demanda de productos premium, como el café de especialidad. La inflación, sin embargo, sigue siendo un factor a monitorear, pues afecta el poder adquisitivo de los consumidores. Chile, con su economía altamente dependiente de las exportaciones de materias primas, ha demostrado una resistencia considerable a las fluctuaciones económicas globales, mientras que Perú ha registrado un crecimiento moderado impulsado por sectores como la minería, pero necesita diversificar su economía para alcanzar mayor estabilidad a largo plazo.

A nivel social, los tres países presentan una alta urbanización, lo que facilita el acceso a mercados donde el consumo de café está en crecimiento. En Chile y México, el interés por productos de comercio justo y sostenibles ha ganado terreno, especialmente entre los consumidores más jóvenes, lo cual representa una oportunidad para el café de origen y de especialidad. La desigualdad social y la pobreza son retos constantes, particularmente en México y Perú, lo que impacta la accesibilidad y penetración de productos premium en ciertos segmentos de la población.

Tecnológicamente, Chile sobresale en infraestructura digital, permitiendo a las empresas beneficiarse de un entorno favorable para el comercio electrónico, lo cual es una ventaja para la exportación de café de especialidad. México, con una industria fintech en rápido crecimiento, también facilita transacciones digitales y expande las posibilidades de venta en línea. Perú ha avanzado en conectividad, pero todavía presenta áreas de oportunidad en cuanto a innovación tecnológica y adopción de tecnologías avanzadas, lo que podría influir en la competitividad del país.

El contexto ecológico también juega un papel determinante. Tanto Chile como México enfrentan problemas ambientales graves, como la escasez de agua y contaminación atmosférica. Estos desafíos resaltan la necesidad de adoptar prácticas sostenibles en la producción agrícola. Perú, con su vasto patrimonio de biodiversidad, ha implementado políticas de conservación ambiental y gestión sostenible, especialmente en su industria agrícola. La orientación hacia el uso de energías renovables y la sostenibilidad ambiental son aspectos clave en todos estos países y representan una ventaja competitiva para la exportación de productos de café de especialidad, que pueden posicionarse como opciones sostenibles y ecológicas.

Finalmente, desde un punto de vista legal, los tres países cuentan con marcos regulatorios sólidos que facilitan el comercio exterior. Chile y México tienen acuerdos comerciales extensos, lo cual reduce las barreras arancelarias y mejora el acceso a los mercados. Sin embargo, México y Perú deben trabajar en mejorar la transparencia y eficacia de sus sistemas judiciales para aumentar la seguridad jurídica y proteger mejor los intereses de los inversionistas. Chile, en comparación, ofrece un entorno legal más predecible, alineado con estándares internacionales, lo que lo hace particularmente atractivo para la inversión extranjera.

Aunque cada país tiene sus particularidades, la Alianza del Pacífico representa un mercado con gran potencial para la expansión del café de especialidad, donde factores como la sostenibilidad, el consumo responsable y el interés por productos de alta calidad son cada vez más relevantes. Los exportadores de café deben considerar estos elementos para desarrollar estrategias de entrada efectivas y adaptadas a cada mercado.

Condiciones de Acceso Países de Alianza del Pacífico

A continuación, presento las tablas que describen la normatividad vigente, barreras arancelarias y no arancelarias para el acceso del café de Benditocafetto a los mercados de Perú, México y Chile. Estos factores son relevantes para planificar la entrada de productos de café en cada uno de estos países.

Tabla 19

Condiciones de Acceso al mercado de Perú

Aspecto	Descripción
Normatividad Vigente	<ul style="list-style-type: none">- Ley General de Sanidad Agraria (Ley N° 29783): Asegura la sanidad y calidad del café importado.- Norma Técnica Peruana NTP 209.027:2015: Especifica estándares de calidad para café verde.- Resolución Directoral N° 0221-2021-MINAGRI-SENASA: Requisitos fitosanitarios para productos agrícolas.- Ley de Promoción del Comercio Justo (Ley N° 30850): Fomenta productos de comercio justo.- Reglamento de Etiquetado de Alimentos (DS N° 016-2017-SA): Requisitos para etiquetado de alimentos importados.
Barreras Arancelarias	<ul style="list-style-type: none">- Perú impone un arancel del 0% para el café en grano verde bajo la Alianza del Pacífico, facilitando la importación sin costos adicionales.
Barreras No Arancelarias	<ul style="list-style-type: none">- Requisitos fitosanitarios: Inspección para asegurar que el café esté libre de plagas como la broca.- Certificaciones de calidad: Cumplimiento de normas técnicas de calidad.- Etiquetado: Información sobre origen, procesamiento, y contenido nutricional es obligatoria.

Tabla 20*Condiciones de Acceso al mercado de México*

Aspecto	Descripción
Normatividad Vigente	<ul style="list-style-type: none"> - Ley General de Salud (Ley N° 311-88): Regula la seguridad de alimentos importados, incluido el café. - NOM-251-SSA1-2009: Asegura prácticas higiénicas en alimentos. - NOM-051-SCFI/SSA1-2010: Especificaciones de etiquetado de alimentos y bebidas. - Ley de Impuestos Generales de Importación y Exportación (LIGIE): Define aranceles aplicables a productos agrícolas. - NOM-002-SAGARPA-2016: Establece requisitos fitosanitarios de importación.
Barreras Arancelarias	- México aplica un arancel del 0% para el café en grano verde, con variaciones posibles en el café procesado según acuerdos comerciales.
Barreras No Arancelarias	<ul style="list-style-type: none"> - Requisitos fitosanitarios: Pruebas rigurosas de plagas y certificación del país de origen. - Etiquetado: Debe cumplir la NOM-051 para información de ingredientes y advertencias. - Análisis de residuos: Pruebas para pesticidas y contaminantes.

Tabla 21*Condiciones de Acceso al mercado de Chile*

Aspecto	Descripción
Normatividad Vigente	<ul style="list-style-type: none"> - Ley de Protección Fitosanitaria (Ley N° 18.755): Regula la sanidad agrícola y protección de cultivos. - Norma Chilena 1235: Especifica calidad de café verde y tostado. - Decreto Supremo N° 977/96: Requisitos sanitarios para alimentos importados. - Ley N° 20.606: Requiere etiquetado nutricional. - Resolución Exenta N° 8185 del SAG: Establece requisitos fitosanitarios para importaciones.

Aspecto	Descripción
Barreras Arancelarias	- En el marco de la Alianza del Pacífico, Chile tiene un arancel del 0% para el café verde y procesado.
Barreras No Arancelarias	- Requisitos fitosanitarios: Inspección rigurosa y certificación fitosanitaria del país de origen. - Etiquetado: Obligación de cumplir con la Ley de Etiquetado Nutricional. - Normas de calidad: Control de humedad y defectos según Norma Chilena 1235.

Definición de la partida Arancelaria

La partida arancelaria más adecuada para la exportación de café de especialidad de BenditoCafetto al mercado chileno es la 0901.21.00. Esta clasificación corresponde a "Café tostado, sin descafeinar" según el Sistema Armonizado de Designación y Codificación de Mercancías, utilizado por la mayoría de las autoridades aduaneras a nivel mundial, incluida la de Chile. (Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, 2024)

El código arancelario 0901.21 es específico para café tostado que no ha sido sometido a procesos de descafeinización. Este código se utiliza para determinar los impuestos de importación aplicables, así como las normativas y requisitos específicos, como certificaciones de calidad, etiquetado y permisos sanitarios, que son necesarios para la comercialización del café en el país de destino.

Figura 23

Definición del Arancel en el Sistema Armonizado

DIAN

COLOMBIA POTENCIA DE LA VIDA

DIAN - MUISCA - ARANCEL

¿Dónde estoy?: Inicio | Consultas Arancel | Consulta por estructura arancelaria

Consulta por estructura arancelaria

servicios en línea muisca

Sección II Productos del reino vegetal

Capítulo 09 Café, té, yerba mate y especias

Partida 0901 Café, incluso tostado o descafeinado; cáscara y cascarilla de café; sucedáneos del café que contengan café en cualquier proporción.

0901.20 - Café tostado:

0901.21 - Sin descafeinar:

Código	Designación de mercancías	Notas
0901.21.10	--- En grano	
0901.21.20	--- Molido	

[Regresar](#)

2005 Derechos Reservados DIAN
Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales

Nota. DIAN. (Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, 2024)

Para BenditoCafetto, la partida arancelaria 0901.21.00 no solo proporciona información sobre los aranceles que deberán ser pagados en la frontera chilena, sino también sobre cualquier otra regulación no arancelaria que pueda afectar su exportación.

Selección del Mercado Objetivo

Para realizar la selección del mercado más adecuado para la exportación de café de especialidad desde Bucaramanga, Santander, se han empleado dos herramientas fundamentales: TradeMap y Market Access Map. Estas plataformas proporcionan datos cuantitativos precisos sobre las condiciones comerciales y de acceso al mercado, lo cual permite evaluar y comparar diferentes países en términos de importaciones, aranceles y tasas de crecimiento del mercado. TradeMap ofrece información detallada sobre las cifras de importación, incluyendo el valor importado, el volumen, y el valor unitario de productos específicos. Por su parte, Market Access Map se centra en las barreras arancelarias, proporcionando datos sobre los aranceles aplicables en cada país, lo que es esencial para determinar la viabilidad económica de la exportación.

Tabla 22*Criterios de Evaluación*

Criterio	Descripción
Valor Importado (miles de USD)	Indica el monto total en dólares que cada país ha gastado en la importación de café en 2023. Refleja el tamaño del mercado y su capacidad de consumo.
Cantidad Importada (toneladas)	Representa el volumen de café importado en toneladas. Un mayor volumen sugiere una demanda sostenida y un mercado con consumo significativo de café.
Valor Unitario (USD/unidad)	Muestra el precio promedio pagado por cada unidad de café importado. Indica la disposición del mercado a pagar por el café, lo que puede sugerir un mercado premium.
Tasa de Crecimiento Anual en Valor (2019-2023)	Refleja la variación porcentual anual en el valor de las importaciones a lo largo de cuatro años. Un crecimiento positivo indica expansión del mercado.
Tasa de Crecimiento Anual en Cantidad (2019-2023)	Muestra el cambio porcentual en el volumen de café importado. Un incremento positivo sugiere estabilidad y crecimiento en la demanda del producto.
Tasa de Crecimiento Anual en Valor (2022-2023)	Indica el cambio reciente en el valor de las importaciones de café, lo que puede señalar cambios recientes en las preferencias del mercado.

Figura 24*Matriz de Selección de Mercado*

Impor	Lista de los países importadores para el producto seleccionado en 2023 - Producto : 090121 Café tostado sin descafeinar														
	Valor importado en 2023 (miles de USD)	Punt	Cantidad importada en 2023	Punt	Valor unitario (USD/unidad)	Punt	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2019-2023 (%)	Punt	Tasa de crecimiento anual en cantidad entre 2019-2023 (%)	Punt	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2022-2023 (%)	Punt	Arancel equivalente ad valorem aplicado por el país (%)	Punt	Prom
Chile	\$ 44.428	1	\$ 4.142	1	\$ 10.726	2	19	1	10	2	-8	3	0	1	1,6
México	\$ 33.840	2	\$ 2.452	2	\$ 13.801	1	-3	3	-15	3	7	2	0	1	2
Perú	\$ 5.875	3	\$ 607	3	\$ 9.679	3	14	2	14	1	27	1	0	1	2

Nota. Adaptado de Trademap 2024

Análisis de la Matriz de Selección de Mercado

La matriz de selección se basa en varios factores clave que afectan la viabilidad y el potencial de éxito en cada mercado:

Tabla 23

Análisis de Resultados de la Matriz de Selección de Mercado

Criterio	Resultado
Valor Importado (miles de USD)	Chile lidera con \$44,428, seguido por México con \$33,840 y Perú con \$5,875.
Cantidad Importada (toneladas):	Chile nuevamente se destaca con 4,142 toneladas, comparado con 2,452 de México y 607 de Perú.
Valor Unitario (USD/unidad):	México presenta el valor unitario más alto (\$13.801), lo que sugiere un mercado dispuesto a pagar por productos de mayor calidad, seguido por Perú (\$9.679) y Chile (\$10.726).
Tasa de Crecimiento Anual (2019-2023):	Chile y Perú presentan tasas de crecimiento positivas, con un 19% y 14% respectivamente en términos de valor, lo que indica un mercado en expansión.
Tasa de Crecimiento Anual en Cantidad (2019-2023):	Chile destaca con un crecimiento del 10%, mientras que México ha tenido un decrecimiento del 15%, lo que podría indicar una saturación o cambio en las preferencias del consumidor.
Tasa de Crecimiento Anual en Valor (2022-2023):	Perú mostró un notable crecimiento del 27%, indicando un alza en el valor de las importaciones.
Arancel Aplicado:	Los países miembros de Alianza del Pacífico cuentan con 0% de arancel aplicado.

Resultados de la selección de Mercado

Al analizar el promedio de estos factores, Chile emerge como el mercado más atractivo para la exportación de café de especialidad. Con un valor importado significativamente alto, un crecimiento sostenido en términos de cantidad y valor, y un arancel bajo o nulo, Chile representa una oportunidad viable y prometedora para Benditocafetto. A pesar de que México tiene un alto valor unitario, lo cual es favorable para productos premium, su decrecimiento en cantidad hacen que sea menos competitivo en comparación con Chile. Perú, aunque muestra un crecimiento notable en el valor reciente, tiene un mercado mucho más pequeño en términos de volumen y valor total importado.

Análisis del Comercio entre Chile y Colombia

Siendo Chile el país seleccionado como el de mayor potencial de exportación de Café de especialidad entre los países miembros de la Alianza del Pacífico para BenditoCafetto desde el departamento de Santander. A continuación, se hace un análisis para evaluar la oportunidad de ingreso en el mercado chileno.

En primera instancia se presenta un comparativo de las importaciones chilenas en cada una de las partidas arancelarias relacionadas con el café con el propósito de evaluar el crecimiento anual en cada una y así mismo, contrastar el valor entre la partida de Café Verde frente al aporte en valor del Café tostado no descafeinado. Posteriormente, evaluamos las importaciones de café desde resto del mundo hacia Chile, para identificar la oportunidad de crecimiento del mercado, las importaciones anuales de café en Chile desde Colombia del 2019 hasta 2023 y por último la comparativa en valor de las importaciones mundiales de café en Chile.

Tabla 24*Comercio entre Chile y Colombia hasta el 2023*

Partida	Descripción	Chile importa desde Colombia						
		Valor 2023, en miles US\$	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2019-2023, %, p.a.	Participación en las importaciones de Chile, %	Arancel equivalente ad valorem aplicado por Chile	Cantidad importada en 2023	Valor unitario (USD/unidad)	Número de requisitos no arancelarios aplicada por Chile
'090121	Café tostado sin descafeinar	\$ 7.981	31	18	0	790	\$ 10.103	34
'090111	Café sin tostar ni descafeinar	\$ 2.444	29	6	0	396	\$ 6.172	27
'090112	Café descafeinado sin tostar	\$ 106	16	2	0	17	\$ 6.235	17
'090122	Café tostado descafeinado	\$ 79	4	5	0	6	\$ 13.167	17
'090190	Cáscara y cascarilla de café; sucedáneos de café que contengan café en cualquier proporción	\$ 31	-15	19	0	2	\$ 15.500	17

Nota. Adaptado de Trademap 2024

La tabla anterior es una radiografía de las importaciones de café de Chile desde Colombia de las diferentes partidas arancelarias del Café, incluyendo la partida (090121) Café Tostado sin Descafeinar, el cual es el que más nos interesa en la presente investigación. Este análisis permite entender las preferencias del mercado chileno, las tasas de crecimiento y los costos asociados con la exportación de diferentes tipos de café colombiano.

En cuanto a los tipos de café importado se destaca el café tostado sin descafeinar (partida 090121), que domina el mercado con un valor importado de aproximadamente \$7.981.000 USD en 2023. Esta categoría representa el 18% del total de importaciones de café en Chile y tiene un crecimiento anual del 31%, lo que indica una fuerte demanda en este segmento. En contraste, el café sin tostar ni descafeinar (partida 090111) sigue de cerca en valor y crecimiento, lo cual señala un interés también importante en el café en su forma más básica para ser procesado localmente.

Así mismo, en cuanto a los aranceles es interesante observar que ninguno de estos productos tiene un arancel aplicable (0%) en el contexto del acuerdo comercial entre Chile y Colombia. Esto significa que los costos de entrada relacionados con tarifas aduaneras son inexistentes, lo que favorece la competitividad de estos productos en el mercado chileno. Por otra parte al revisar los requisitos no arancelarios podemos observar que el café tostado sin

descafeinar enfrenta 34 requisitos no arancelarios, que incluye regulaciones de sanidad, estándares de etiquetado y normativas de calidad, entre otros. Sin embargo, la cantidad de requisitos no arancelarios tiende a ser similar en otras partidas, variando ligeramente entre 27 y 34, lo que sugiere que todos los tipos de café enfrentan barreras administrativas comparables, aunque manejables.

El volumen y valor unitario también es fundamental en el análisis de la tabla anterior, pues la cantidad importada y el valor unitario nos permiten entender la disposición del mercado chileno a pagar por estos productos. El café tostado descafeinado tiene un valor unitario de \$13,167 USD por tonelada, el más alto de la lista, lo cual indica un mercado de nicho dispuesto a pagar más por este tipo de café, a pesar de su bajo volumen de importación. El café cáscara y cascarilla de café (090190) es particularmente costoso, con un valor unitario de \$15,500 USD, aunque su participación en el mercado es mínima. Al realizar este análisis sobre Chile, encontramos una valiosa oportunidad de mercado pues los datos reflejan un entorno de baja barrera arancelaria y un mercado en crecimiento, especialmente para el café tostado sin descafeinar que puede aprovechar BenditoCafetto.

Figura 25

Importaciones de Café en Chile desde Resto del Mundo 2023

Partida	Descripción	Chile importa desde el mundo				
		Valor 2023, en miles US\$	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2019-2023, %, p.a.	Participación en las importaciones mundiales, %	Cantidad importada en 2023	Valor unitario (USD/unidad)
'090121	Café tostado sin descafeinar	\$ 44.428	19	0	4142	\$ 10.726
'090111	Café sin tostar ni descafeinar	\$ 43.132	15	0	14296	\$ 3.017
'090112	Café descafeinado sin tostar	\$ 5.152	20	1	1436	\$ 3.588
'090122	Café tostado descafeinado	\$ 1.470	9	0	116	\$ 12.672
'090190	Cáscara y cascarilla de café; sucedáneos de café que contengan café en cualquier proporción	\$ 160	26	0	32	\$ 5.000

Nota. Adaptado de Trademap 2024

El análisis de las importaciones de café de Chile desde el mundo muestra un panorama con oportunidades de crecimiento para el café colombiano, especialmente en ciertas categorías de productos. La información desglosada por tipos de café permite identificar los segmentos donde hay mayor demanda y crecimiento, lo cual es clave para que Beditocafetto pueda evaluar su potencial en este mercado.

En el caso del Café Tostado sin Descafeinar (Partida 090121): Con un valor de importación de \$44.428 millones de USD en 2023 y una tasa de crecimiento anual del 19% entre 2019 y 2023, este segmento representa la mayor parte de las importaciones de café de Chile en términos de valor y cantidad. Se importaron 4.142 toneladas a un valor unitario de \$10.726 USD. Dado que el crecimiento es robusto, hay un espacio significativo para que el café colombiano participe en este segmento, especialmente si puede ofrecer diferenciación en términos de calidad y perfil de sabor.

Para Beditocafetto, la entrada al mercado chileno tiene potencial en múltiples segmentos, especialmente en el café tostado sin descafeinar, que es el de mayor valor y crecimiento. La diversidad en el consumo de diferentes tipos de café, desde el tostado al descafeinado, y el interés en productos derivados como la cascarilla, sugieren un mercado que no solo valora la variedad sino también la calidad. La compañía podría enfocarse en el café de especialidad para destacarse en un mercado altamente competitivo y en crecimiento, aprovechando el creciente interés por productos diferenciados y premium.

Figura 26

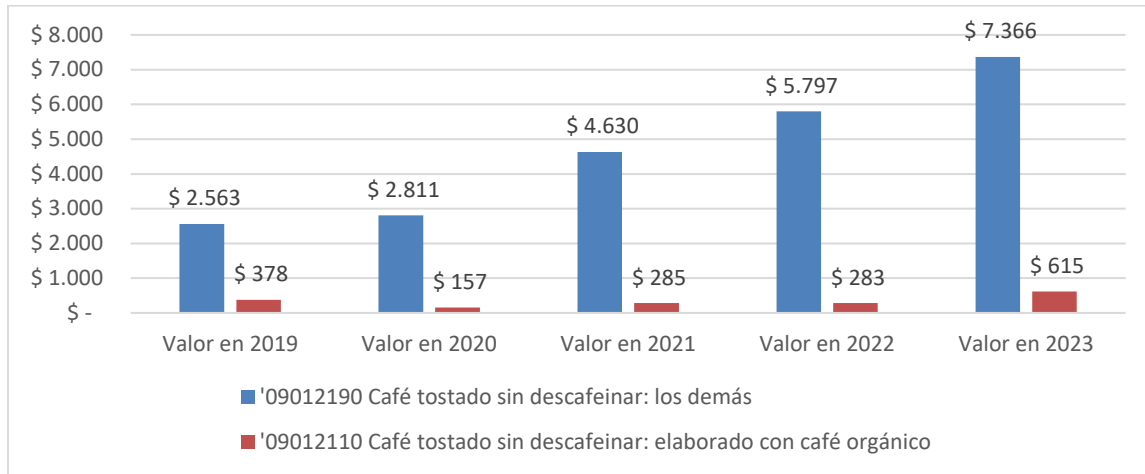
Importaciones Anuales de Café en Chile desde Colombia del 2019 hasta 2023

Código del producto	Descripción del producto	Chile importa desde Colombia				
		Valor en 2019	Valor en 2020	Valor en 2021	Valor en 2022	Valor en 2023
'09012190	Café tostado sin descafeinar: los demás	\$ 2.563	\$ 2.811	\$ 4.630	\$ 5.797	\$ 7.366
'09012110	Café tostado sin descafeinar: elaborado con café orgánico	\$ 378	\$ 157	\$ 285	\$ 283	\$ 615

Nota. Adaptado de Trademap 2024

Figura 27

Comparativa en Valor de las Importaciones de Café en Chile desde Colombia



Nota. Adaptado de de TradeMap 2024. Datos en Miles de Millones.

La gráfica muestra la evolución del valor de las importaciones en dos categorías de café tostado sin descafeinar en los últimos cinco años: el café regular (representado en azul) y el café orgánico (en rojo). Desde 2019 hasta 2023, se observa un crecimiento constante en el valor de importación del café regular, que casi se triplica, pasando de \$2.563 millones a \$7.366 millones en 2023. Este aumento refleja una demanda sostenida y creciente en el mercado chileno por este tipo de café.

Por otro lado, el café orgánico, aunque representa una porción más pequeña del mercado, también muestra un crecimiento notable. Aunque empezó en 2019 con un valor de \$378 millones, en 2023 alcanza los \$615 millones. Este incremento, aunque menos pronunciado que el del café regular, sugiere una creciente conciencia y preferencia por productos orgánicos entre los consumidores.

El contraste en el crecimiento entre ambos tipos de café indica que, aunque el mercado orgánico es más de nicho, mantiene una demanda estable. Para una empresa como Benditocafetto, este panorama sugiere oportunidades de expansión tanto en el mercado de café regular como en el orgánico, especialmente si se enfoca en diferenciar sus productos por calidad y métodos de producción sostenible.

Figura 28

Comparativa en Valor de las Importaciones Mundiales de Café en Chile

Código del producto	Descripción del producto	Chile importa desde el mundo				
		Valor en 2019	Valor en 2020	Valor en 2021	Valor en 2022	Valor en 2023
'09012190	Café tostado sin descafeinar: los demás	\$ 24.422	\$ 18.374	\$ 33.173	\$ 41.544	\$ 37.607
'09012110	Café tostado sin descafeinar: elaborado con café orgánico	\$ 3.879	\$ 2.793	\$ 5.038	\$ 6.823	\$ 6.821

Nota. Adaptado de TradeMap 2024.

A lo largo de los cinco años, el café regular experimenta fluctuaciones significativas, con una caída en 2020 seguida de un aumento que alcanza su punto máximo en 2022 con \$41.544 millones de USD, antes de estabilizarse en \$37.607 millones en 2023. Este comportamiento indica una demanda considerablemente volátil pero alta en el mercado chileno, que refleja oportunidades de crecimiento y consolidación para proveedores que puedan adaptarse a estas oscilaciones.

Por otro lado, el café orgánico muestra una trayectoria mucho más estable, con un crecimiento gradual desde \$3.879 millones en 2019 hasta \$6.821 millones en 2023. Aunque los valores de importación del café orgánico son menores en comparación con el café regular, el crecimiento constante y más moderado sugiere una demanda sólida y menos vulnerable a cambios drásticos. Este incremento puede reflejar un interés creciente en el consumo de productos orgánicos y sostenibles.

Figura 29

Comparativa en Valor de las Importaciones Mundiales de Café en Chile



Nota. Adaptado de TradeMap 2024.

Para Benditocafetto, estos datos sugieren que, aunque el segmento de café regular tiene un mercado más amplio, el segmento orgánico representa una oportunidad de crecimiento en un nicho con un público potencialmente fiel y en expansión. La estabilidad del mercado orgánico puede ofrecer menos riesgo, mientras que el mercado de café regular permite volúmenes más altos y, posiblemente, mayores márgenes con estrategias de posicionamiento adecuadas.

Figura 30

Mercados proveedores de Café en Chile - Valor Importado en miles de USD



Nota. Trademap con Cálculos del CCI basados en estadísticas de Dirección Nacional de Aduanas. Valores importados en Miles de USD.

Objetivo 4. Proponer una estrategia de mercado para la exportación de café de especialidad a uno de los países miembros de Alianza del Pacífico para la empresa BenditoCafetto de Bucaramanga, Santander.

Para desarrollar una estrategia de Marketing Mix (4P) para BenditoCafetto en el mercado chileno, se abordarán cada uno de los cuadrantes clave: Producto, Precio, Plaza y Promoción. A continuación, se presentan los enfoques y consideraciones específicas para cada área, basados en las características del mercado chileno y el posicionamiento de BenditoCafetto como un café de especialidad.

Producto

BenditoCafetto se caracteriza por ofrecer café de especialidad, enfocado en variedades de café Arábica tostado, tanto en grano como molido. Este café destaca por su compromiso con la trazabilidad, calidad y comercio justo, elementos altamente valorados en mercados que buscan productos premium y éticos. En Chile, la demanda de cafés de alta calidad y de origen controlado está en crecimiento, impulsada por consumidores que buscan experiencias auténticas y sostenibles. En este contexto, BenditoCafetto puede posicionar su producto como un café de origen único, enfatizando su trazabilidad desde los cafetales colombianos y el apoyo a comunidades locales, como las madres cafetaleras del Gran Santander.

Empaques primarios para Café usados:

Las bolsas 4Pro representan un avance significativo en la industria del embalaje para el café, diseñadas para preservar la frescura y calidad de los granos durante más tiempo. Estas bolsas cuentan con una tecnología que incluye varias características técnicas, cada una de las cuales cumple una función específica para proteger y prolongar la vida útil del café:

- **Válvula Desgasificadora Unidireccional:** Esta válvula permite que los gases liberados naturalmente por el café tostado, como el dióxido de carbono, se expulsen del empaque sin que entre oxígeno. Esto es crucial para evitar la oxidación, que puede deteriorar el sabor y el aroma del café. La válvula unidireccional asegura que el café se mantenga fresco desde el momento del envasado hasta su consumo.
- **Cierre Hermético con Peel Stick:** Este cierre innovador, que utiliza una tira adhesiva de fácil uso, proporciona una barrera adicional contra la entrada de aire y humedad, dos

factores que pueden degradar la calidad del café. El sistema Peel Stick permite que el paquete sea fácilmente abierto y sellado de nuevo, lo que garantiza que el café conserve su frescura incluso después de abierto.

- **Protección Contra la Luz y la Humedad:** Las bolsas 4Pro están construidas con materiales que bloquean la luz y la humedad. Esto es esencial, ya que ambos elementos pueden afectar negativamente las propiedades del café, provocando que se vuelva rancio o pierda su aroma. El material opaco y resistente a la humedad asegura que el café esté protegido de estas influencias externas.
- **Diseño Práctico y Capacidad Óptima:** Con dimensiones de 9,5 cm de largo, 7.5 cm de ancho y 24 cm de alto, las bolsas 4Pro están diseñadas para ser prácticas y fáciles de manejar. Este diseño asegura una capacidad adecuada para 340 gramos de café, permitiendo un equilibrio entre portabilidad y volumen suficiente para mantener una cantidad adecuada de producto en cada empaque.
- **Materiales Resistentes y Ecológicos:** Las bolsas 4Pro están fabricadas con materiales de alta resistencia que no solo prolongan la vida útil del café, sino que también contribuyen a minimizar el impacto ambiental. En algunos casos, estos materiales son reciclables o están diseñados para reducir el desperdicio, alineándose con tendencias sostenibles en el sector del empaque.

Figura 31

Empaque de Café Bolsa 4Pro 1/2 Libra y 340g



Estas características hacen de las bolsas 4Pro una opción ideal para el café de especialidad, ya que aseguran que cada grano conserve su frescura, calidad y sabor, desde el momento del envasado hasta que el consumidor disfruta su taza de café.

Diseño del Empaque Primario

El empaque de 340 gramos de BenditoCafetto está diseñado para transmitir una imagen de elegancia y profesionalismo, resaltando el origen y la calidad del café de especialidad colombiano. Incluye un fondo negro que destaca el logotipo de BenditoCafetto en el centro, con un esquema de color que varía según la variedad del café, en este caso con un tono carmesí.

El diseño contiene detalles en ambas caras que explican los valores de la marca, las instrucciones de preparación y recomendaciones de almacenamiento. A la izquierda, se encuentran las recomendaciones de preparación con una máquina de filtrado, y la información de sostenibilidad del producto. Al lado derecho, hay detalles en inglés que refuerzan la intención de mercado internacional, incluyendo el sello “Made in Colombia”, resaltando el origen auténtico del producto. Combinando de manera sobria funcionalidad y estética, presentando un diseño visualmente atractivo.

Figura 32

Plantilla de Diseño BenditoCafetto Bolsa 4Pro ½ Libra y 340g



Fuente: Plantilla compartida por la diseñadora gráfica.

Empaque Secundario para Café

La unidad de embalaje está diseñada para maximizar la eficiencia y la seguridad durante el transporte y almacenamiento del café de especialidad. Cada caja, con dimensiones de 50 cm de largo, 40 cm de ancho y 30 cm de alto, está construida en cartón corrugado doble, un material conocido por su durabilidad y resistencia estructural. Este tipo de cartón proporciona una protección óptima contra impactos y presiones externas, lo cual es esencial para preservar la integridad de las bolsas de café en entornos de logística y distribución.

Figura 33

Presentación de Empaque Secundario de BenditoCafetto



Dentro de cada caja, se pueden acomodar 50 bolsas de café de 340 gramos. Las bolsas están dispuestas de manera que el espacio interior se utilice de forma efectiva, minimizando el movimiento interno y reduciendo el riesgo de daños. El peso total de las bolsas suma 17,000 gramos (17 kg), mientras que el peso de la caja agrega 1,500 gramos (1.5 kg) adicionales, alcanzando un peso bruto de 18,500 gramos (18.5 kg). Este diseño no solo asegura que cada caja sea fácil de manejar, sino que también mantiene la estabilidad del contenido durante el transporte, garantizando que el café llegue al consumidor en las mejores condiciones posibles.

Varietales Ofrecidos por BenditoCafetto

BenditoCafetto presenta su oferta de café de especialidad con una propuesta de diversos varietales colombianos, cada uno seleccionado por su perfil único de sabor y calidad. Entre los varietales más destacados de Colombia se encuentran Castillo, Caturra, y Colombia, los cuales son apreciados a nivel mundial por sus sabores complejos y distintivos.

Figura 34

Presentación de Empaque de BenditoCafetto - Carmesí



Fuente: Elaboración Propia. Presentación de Benditocafetto Variedad Castillo (Carmesí) en 340gr.

BenditoCafetto Carmesí es un café de especialidad con una propuesta única, que nace de la variedad Castillo, cultivada en las altitudes de entre 1450 y 1620 metros en la vereda Brasil de Floridablanca, tierra fértil del Gran Santander. Este café refleja el esfuerzo y dedicación de las familias caficultoras locales, ofreciendo una experiencia de sabor auténtico y artesanal.

Además, este café cuenta con Notificación Sanitaria expedida por el Invima **NSA: 005828-2018**, lo que garantiza su cumplimiento con los estándares de calidad y seguridad alimentaria. BenditoCafetto planea seguir ampliando su oferta con otros varietales, continuando así con su compromiso de ofrecer lo mejor del Café del Antiguo Gran Santander.

Perfil de taza

- Tostión y Molienda: Media
- Aroma: Floral
- Acidez: Alta
- Notas: Dulces
- Cuerpo: Balanceado

Carmesí se caracteriza por su aroma floral y una acidez alta que resalta el carácter vibrante del café. Las notas dulces y el cuerpo balanceado complementan la experiencia, ofreciendo una taza que es tanto compleja como reconfortante. Este perfil de taza hace que Carmesí sea perfecto para aquellos momentos de relajación en los que se busca un café especial y de excelente calidad.

Figura 35

Presentación de Empaque de BenditoCafetto - Línea Azul



Fuente: Elaboración propia. Presentación de BenditoCafetto Variedad Caturra (Linea azul) en 340gr tostado.

BenditoCafetto Variedad Caturra es una expresión auténtica del café colombiano, proveniente de las veredas altas sobre 1650msnm que circundan Barichara. Este café de la línea azul se cultiva en condiciones ideales para resaltar las características únicas de la variedad Caturra. Con una presentación de 340 gramos y un perfil de tostado medio, este café busca deleitar con su singularidad y sabor.

Perfil de taza:

- Tostión: Media
- Aroma: Notas cítricas y herbales
- Acidez: Media-alta
- Notas: Frutales y chocolate oscuro

- Cuerpo: Cremoso y redondo.

La Variedad Caturra Línea Azul de BenditoCafetto, se distingue por un aroma cítrico y herbal que anticipa la complejidad del sabor. La acidez media-alta aporta frescura, mientras que las notas frutales y de chocolate oscuro enriquecen la experiencia, creando una taza equilibrada y compleja. Su cuerpo cremoso y redondo complementa el perfil, ofreciendo una experiencia de café indulgente y bien estructurada.

Diseñado para aquellos que buscan un café con profundidad y carácter, este Caturra es una invitación a explorar los matices del café de especialidad, elaborado con esmero para preservar las tradiciones y el sabor del Antiguo Gran Santander.

Figura 36

Presentación de Empaque de BenditoCafetto Línea Ámbar



Fuente: Elaboración propia. Presentación de BenditoCafetto Variedad Colombia (Ámbar) en 340gr tostado.

BenditoCafetto Variedad Colombia es un café de especialidad que resalta los atributos únicos de la variedad Colombia, cultivado en Aratoca sobre los 1802msnm de las fértiles tierras del Gran Santander. Esta presentación de la línea Ámbar, con un empaque de 340 gramos y tostado a un nivel medio, busca capturar la esencia de esta variedad, que es ampliamente reconocida por su complejidad y riqueza de sabor.

Perfil de taza:

- Tosti3n: Media

- Aroma: Frutos secos y caramelo
- Acidez: Media
- Notas: Cacao, nuez y toques de panela
- Cuerpo: Suave y redondeado.

Este café se caracteriza por su aroma a frutos secos y caramelo, que invita a descubrir su complejidad en cada sorbo. La acidez media es equilibrada y permite que se destaquen las notas a cacao y nuez, con sutiles toques de panela que aportan una dulzura natural y suave al perfil de taza. Su cuerpo suave y redondeado hace de esta variedad una excelente opción para quienes buscan una experiencia de café equilibrada y rica en matices.

La Variedad Colombia de BenditoCafetto ofrece una experiencia única, con los sabores característicos de los granos colombianos y demostrando la dedicación de los caficultores de Santander que trabajan arduamente para mantener la calidad y autenticidad de su producto.

Adaptaciones específicas para ingreso al mercado internacional:

- Introducir opciones de empaques sostenibles y porciones individuales como las cápsulas compostables que respondan a la creciente conciencia ambiental del consumidor chileno.
- Incluir una línea de productos orgánicos y descafeinados, dirigidos a consumidores preocupados por su salud.
- Resaltar las certificaciones de comercio justo y los procesos de cultivo ético, ya que el consumidor chileno valora cada vez más la sostenibilidad y responsabilidad social corporativa.

Figura 37

Presentación de Empaque de BenditoCafetto Línea Ámbar



Fuente: Elaboración propia. Presentación de BenditoCafetto Variedad Castillo - Carmesí en 2500gr tostado en Grano.

BenditoCafetto Variedad Castillo está diseñado para quienes buscan disfrutar de un café de especialidad en una presentación más grande, ideal para cafeterías, oficinas o aquellos que consumen café de manera habitual. Este paquete de 2500 gramos presenta la variedad Castillo, una de las más destacadas de Colombia, cultivada entre 1450 y 1620 metros sobre el nivel del mar en la región del Gran Santander. En BenditoCafetto nos aseguramos de que cada grano de esta variedad pase por un proceso de selección y tostado artesanal, preservando las características distintivas de la región y el arduo trabajo de las familias caficultoras locales.

Con este empaque de 2.5 kg, BenditoCafetto Variedad Castillo ofrece la frescura y calidad que se garantiza con el uso de bolsas 4Pro en medidas para comercialización en Cafeterías principalmente, 52cm de Alto, 20cm de Ancho y 8cm de Fuelle, que protegen el café contra el aire, la humedad y la luz, permitiendo que se conserve por más tiempo sin perder sus cualidades organolépticas.

Precio

El café de especialidad de BenditoCafetto debe ser posicionado como un producto premium, con precios que reflejen su calidad superior y origen controlado. Sin embargo, es fundamental establecer precios competitivos frente a otras marcas de café de especialidad disponibles en Chile, como Marley, Orígenes, Lavazza, Jimbo, Juan Valdez y Starbucks, que

tienen una fuerte presencia en el mercado. Según estudios de mercado, el precio de cafés premium en Chile suele oscilar entre \$10,000 y \$20,000 CLP por kilo, dependiendo de la marca y la presentación.

Para poder determinar el precio de manera adecuada es necesario comprender primero la cadena de producción del café de manera que se comprenda el proceso y se defina el aporte de valor para no afectar a los caficultores exigiendo precios bajos de manera unilateral, sino definir una propuesta de valor que permita crear un gap suficiente entre el valor percibido por el cliente respecto al producto y pagar el precio justo al caficultor por el café resaltando los procesos productivos.

Consideraciones de precio previas al ingreso al mercado internacional:

- Estrategia de precios premium: Posicionar el café en el segmento de alta gama, con precios alineados al valor añadido de la marca y las certificaciones.
- Descuentos y promociones temporales: Ofrecer precios promocionales para introducción en el mercado y para incrementar el reconocimiento de la marca.
- Paquetes de suscripción: Considerar opciones de suscripción mensual para clientes recurrentes, a fin de garantizar lealtad y un flujo constante de ingresos.

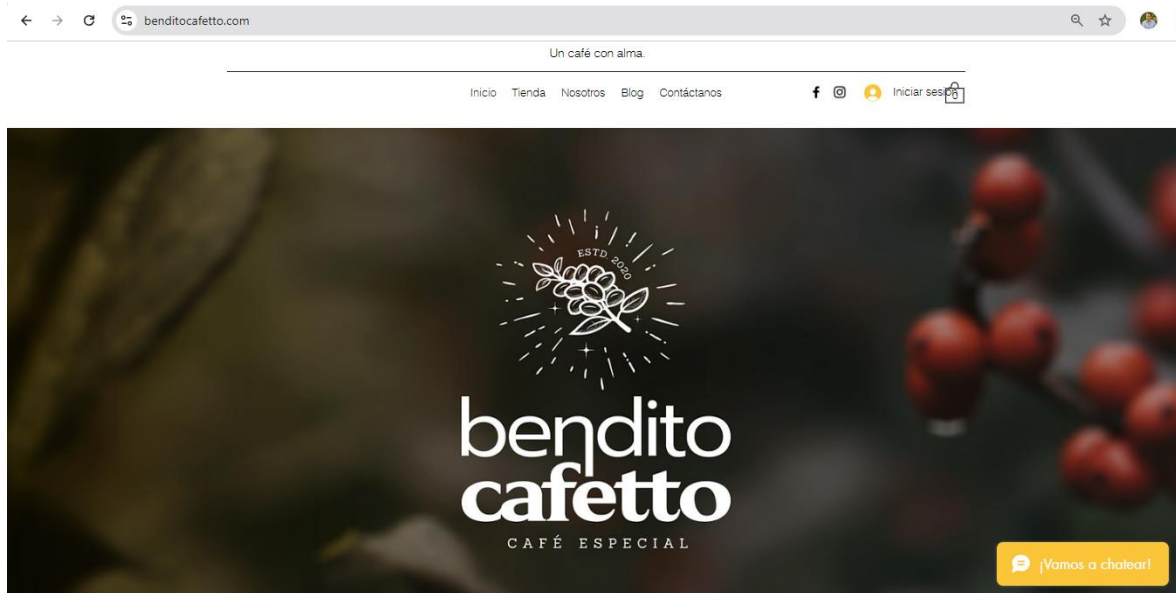
Plaza

En cuanto a la distribución, BenditoCafetto puede beneficiarse de una estrategia multicanal para maximizar su alcance en el mercado chileno. Las opciones de distribución pueden incluir tiendas especializadas de café, supermercados premium, tiendas en línea y alianzas con cafeterías locales. Según estudios, el comercio electrónico de productos de alimentación en Chile ha crecido significativamente, lo que hace que la venta en línea sea un canal clave.

En el contexto de la estrategia de Plaza para BenditoCafetto, la presencia en línea juega un papel fundamental en la expansión y accesibilidad del producto para los consumidores en el mercado chileno. BenditoCafetto maximiza su alcance a través de su sitio web oficial benditocafetto.com, donde los clientes pueden explorar y adquirir diversas variedades de café de especialidad. Este portal no solo permite realizar compras, sino también conocer la historia de la marca, su compromiso con el comercio justo y sus prácticas de sostenibilidad.

Figura 38

Página web de la Empresa. (E-commerce)



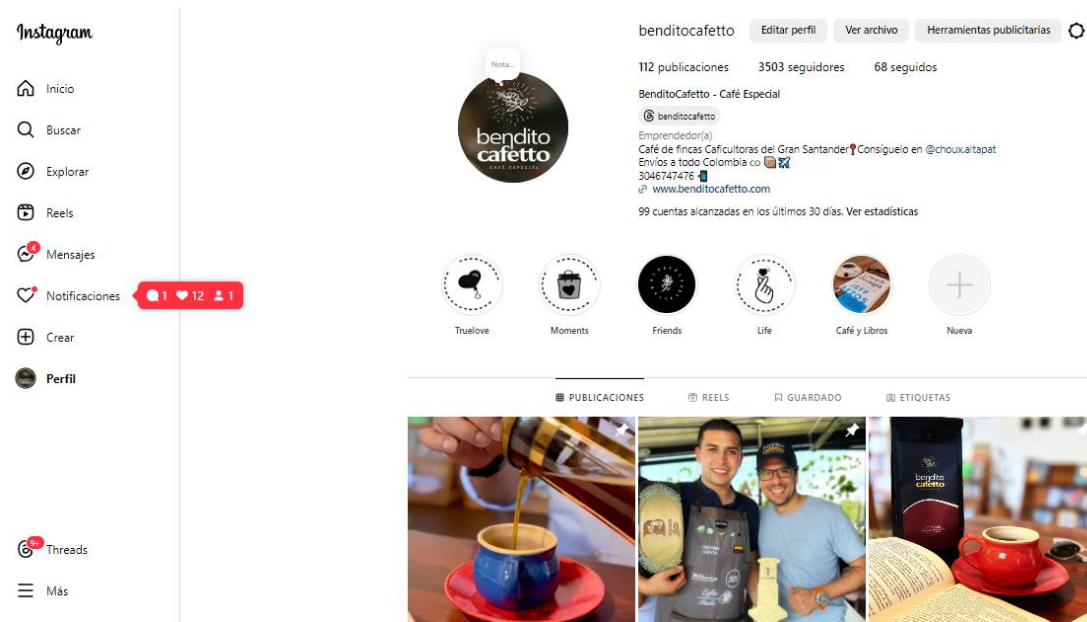
Fuente: Elaboración propia.

Además, la marca fortalece su visibilidad y relación con los consumidores mediante sus plataformas de redes sociales. En Instagram (@benditocafetto), BenditoCafetto comparte contenido visual que resalta el proceso de cultivo, las características del café, y la experiencia de disfrutar de un café de alta calidad. Esta red social es particularmente efectiva para llegar a un público más joven y visualmente orientado.

Por otro lado, en Facebook, la empresa se conecta con una audiencia más amplia y diversa, compartiendo actualizaciones sobre nuevos productos, promociones y eventos. Estas plataformas en línea no solo permiten que BenditoCafetto mantenga una comunicación constante con sus clientes, sino que también facilitan la construcción de una comunidad de amantes del café, creando una experiencia de marca coherente y accesible que fortalece su presencia tanto a nivel local como internacional.

Figura 39

Presencia On line de BenditoCafetto



Fuente: Elaboración propia.

La integración de estos canales digitales con la estrategia de Plaza permite que BenditoCafetto no dependa exclusivamente de puntos de venta físicos, sino que también se adapte a las tendencias de consumo actuales, donde la conveniencia y la accesibilidad en línea son clave para captar y fidelizar a los consumidores en mercados competitivos como el chileno.

Estrategias de distribución:

- E-commerce y marketplaces: Implementar ventas a través de plataformas en línea populares en Chile como Mercado Libre, Cornershop y marketplaces propios.
- Alianzas con cafeterías: Formar alianzas con cafeterías premium y restaurantes que deseen ofrecer café de origen especial, mejorando la visibilidad de la marca.
- Distribución en tiendas especializadas: Colocar el café en tiendas de alimentos gourmet y en secciones premium de supermercados como Jumbo o Tottus, que tienen consumidores interesados en productos diferenciados.
- Incorporar dispensadores de autoservicio por peso en supermercados y tiendas de café de especialidad donde se pueda ofrecer el café tostado en grano y molido.

Promoción

Para entrar exitosamente en el mercado chileno, BenditoCafetto debe utilizar tácticas promocionales que reflejen los valores de la marca y lleguen a consumidores específicos de café premium. En este sentido, es esencial usar un enfoque que combine marketing digital, degustaciones en puntos de venta y colaboración con influenciadores.

Estrategias promocionales:

- Marketing digital: Campañas en redes sociales (Instagram, Facebook y TikTok) enfocadas en storytelling, resaltando la historia detrás del café y el compromiso con el comercio justo.
- Degustaciones y eventos: Organizar degustaciones en tiendas y eventos gastronómicos locales para aumentar la visibilidad y fomentar el boca a boca.
- Colaboraciones con influencers y bloggers de estilo de vida y gastronomía: Trabajar con influenciadores que se alineen con la imagen de marca para atraer a un público interesado en productos premium y sostenibles en Chile.

Descripción de la Cadena de Valor de Benditocafetto

Para abordar la cadena de valor en la producción de café a nivel local, es fundamental examinar inicialmente cada etapa del proceso, desde el cultivo hasta el secado del grano.

En la fase inicial, la cadena de valor comienza con el cultivo, donde las plantas de café se desarrollan en fincas cuidadosamente seleccionadas, como se ilustra en la imagen del proceso. Los caficultores del Gran Santander aplican técnicas sostenibles para maximizar la calidad del grano, adaptándose a las condiciones climáticas y del suelo de la región.

Figura 40

Presentación de Empaque de BenditoCafetto Línea Ámbar



La siguiente etapa, la recolección, es crucial, ya que se realiza manualmente para asegurar que solo los granos maduros sean seleccionados, lo cual repercute directamente en la calidad del producto final. Posteriormente, en la fase de despulpado, se retira la cáscara del grano, separando las dos mitades conocidas como pergamino. Esto se sigue con el lavado y limpieza, donde se eliminan impurezas y se asegura un grano puro.

El presecado en camas elevadas permite eliminar la humedad inicial del grano, asegurando que el secado final sea uniforme y controlado. El café pasa por un proceso de secado al sol o en máquinas especializadas, donde alcanza los niveles de humedad ideales para su almacenamiento y posterior exportación. Siendo este el último proceso que tiene el caficultor. En adelante actual el comercializador.

Figura 41

Presentación de Empaque de BenditoCafetto Línea Ámbar



Este proceso local crea bases sólidas para una exportación eficiente y rentable. Para BenditoCafetto, la integración de cada una de estas etapas en su cadena de valor significa que el café se puede posicionar en el mercado internacional, manteniendo un control riguroso de calidad en cada paso. Esto también implica que, aunque la DFI no se detalla aquí, se establecen los elementos necesarios para desarrollar un análisis futuro que cubra la logística de exportación y asegure que el café llegue a mercados como el chileno en óptimas condiciones.

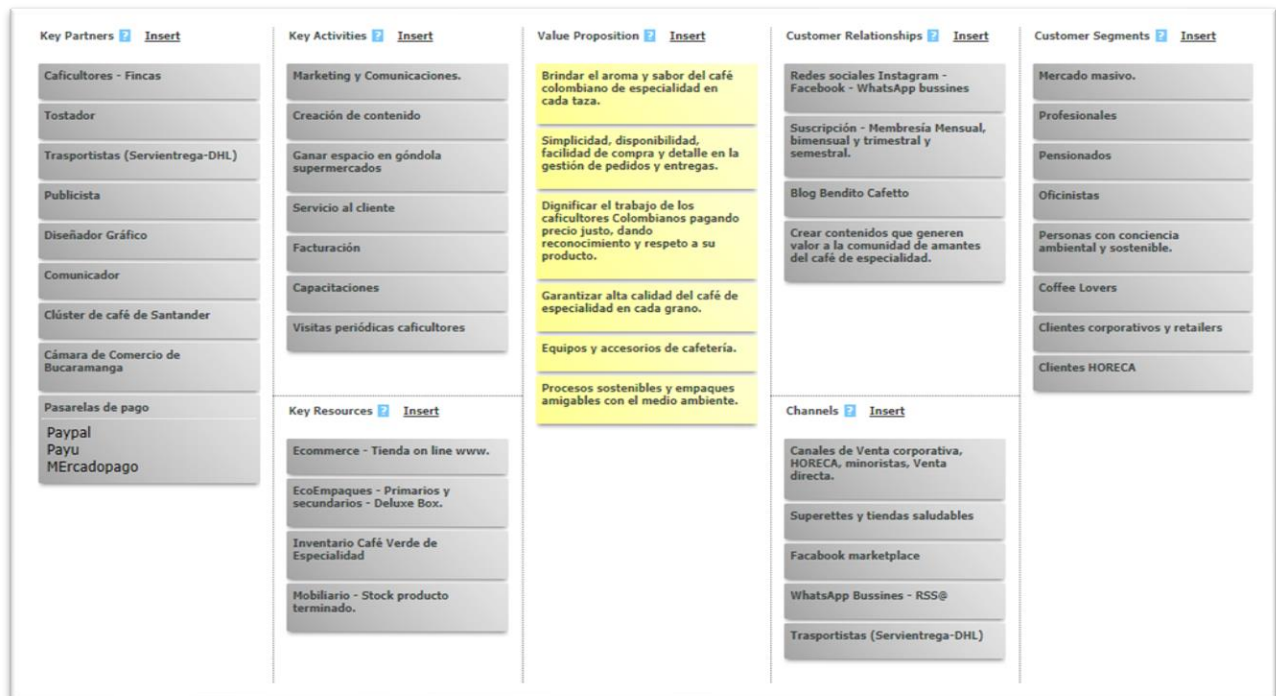
Definición del Modelo de Negocio de BenditoCafetto para la Internacionalización

Para entender mejor cómo BenditoCafetto crea, entrega y captura valor en su mercado, el modelo de negocio Canvas que se presenta a continuación proporciona una visión integral de las actividades y estrategias de la empresa. Este marco permite analizar elementos clave como las relaciones con los clientes, la propuesta de valor, los canales de distribución, y las actividades y recursos esenciales que respaldan su operación. BenditoCafetto se centra en la comercialización de café de especialidad con un enfoque en la sostenibilidad y el comercio justo, y el modelo Canvas permite visualizar cómo cada uno de estos aspectos contribuye a fortalecer su posición en el mercado, especialmente en el contexto de su expansión hacia mercados internacionales como el chileno. Por espacio y presentación se divide la entrega en dos gráficas que se comparten a continuación.

Propuesta de Business Canvas Model de BenditoCafetto.

Figura 42

Prototipado de Negocio Canvas (P1)



Determinación de las estrategias para el ingreso al mercado de Chile

Antes de realizar una matriz de selección de estrategias, es fundamental identificar y listar diversas opciones estratégicas que se alineen con los objetivos de BenditoCafetto para ingresar al mercado chileno.

- **Exportación Directa:** La exportación directa implica que BenditoCafetto vendería su café de especialidad directamente a compradores o distribuidores en el mercado chileno, sin intermediarios. Esta estrategia permite mantener un alto control sobre el producto y su presentación. Aunque requiere inversión en la gestión de logística, cumplimiento de normativas y comercialización, permite una relación más estrecha con los clientes y control sobre la cadena de suministro. Es una opción viable para empresas que desean tener un contacto directo con el mercado y asumir los costos de la distribución.
- **Alianzas con Distribuidores:** Las alianzas con distribuidores locales permiten a BenditoCafetto aprovechar el conocimiento del mercado y la red de contactos de una empresa ya establecida en Chile. Bajo esta estrategia, la empresa se asociaría con distribuidores que ayudarían a hacer llegar el producto al consumidor final. Este enfoque reduce la necesidad de una infraestructura local propia, disminuyendo así costos y riesgos. Además, el distribuidor asume muchas veces la logística de distribución, permitiendo a BenditoCafetto concentrarse en la producción y la calidad del producto.
- **La participación en ferias internacionales:** La Feria Internacional de Santiago (FISA) y la Semana de la Industria Alimentaria, proporcionará a BenditoCafetto una plataforma para exhibir sus productos de café de especialidad a un público amplio y relevante. A través de estas ferias, BenditoCafetto tendrá la oportunidad de captar la atención de importadores, distribuidores y consumidores locales interesados en productos de alta calidad y comercio justo, segmentos donde la empresa puede diferenciarse claramente.

- **Marketing Digital:** El marketing digital consiste en utilizar plataformas en línea, como redes sociales (Instagram, Facebook) y el sitio web de BenditoCafetto, para promover la marca y sus productos. Este tipo de estrategia es esencial para llegar a un público amplio y diverso, especialmente en un mercado extranjero. Es una opción relativamente económica y de rápida implementación que permite una comunicación directa con los consumidores, además de ofrecer oportunidades de venta online, visibilidad de marca y construcción de relaciones a largo plazo con clientes.
- **Venta a través de Retailers:** Esta estrategia implica colocar los productos de BenditoCafetto en cadenas de supermercados, tiendas especializadas y grandes almacenes. La venta a través de retailers permite aprovechar la infraestructura de venta al por menor y la base de clientes establecida de estos puntos de venta. Esta estrategia amplía la disponibilidad del producto y puede aumentar rápidamente el volumen de ventas. Sin embargo, implica menores márgenes de beneficio debido a los costos asociados con el retailer y menor control sobre la experiencia del cliente.
- **Creación de Franquicias:** La creación de franquicias permite a BenditoCafetto otorgar licencias a franquiciados que operan tiendas de café bajo la marca y el modelo de negocio de BenditoCafetto. Esto permite una expansión rápida y con menos inversión directa en infraestructura. El franquiciado asume la inversión y la gestión operativa diaria, mientras que BenditoCafetto proporciona apoyo en marketing, entrenamiento y suministros. Esta estrategia permite un control moderado sobre la marca y estandarización de la experiencia del cliente en diferentes ubicaciones.
- **Apertura de Tienda Propia:** Abrir una tienda propia implica que BenditoCafetto establecería y gestionaría directamente un punto de venta físico en Chile. Este enfoque permite un control total sobre la experiencia del cliente, el entorno de la tienda, la presentación del producto y el servicio. Aunque requiere una inversión significativa en infraestructura, contratación y logística, ofrece la oportunidad de construir una relación de marca sólida y diferenciada en el mercado local. También

proporciona la flexibilidad para adaptar rápidamente la oferta a las preferencias del consumidor chileno.

- **Licenciamiento de Marca:** El licenciamiento de marca permite a BenditoCafetto ceder los derechos de su marca a otra empresa para que fabrique o distribuya productos con la marca BenditoCafetto en Chile. Esto reduce la inversión directa y los riesgos operativos, ya que el licenciatario asume la responsabilidad de la producción y venta. Es una estrategia útil para incrementar la presencia de marca sin involucrarse en la operación diaria. Sin embargo, conlleva el riesgo de una menor supervisión sobre la calidad del producto y la alineación de la marca con los valores originales de la empresa.
- **Joint Ventures con Empresas Chilenas:** Un joint venture implica una asociación con una empresa chilena para llevar a cabo la expansión en el mercado. En esta estrategia, BenditoCafetto y el socio local comparten tanto los beneficios como los riesgos del negocio. Esto permite combinar recursos, conocimientos y contactos de ambas partes, facilitando la adaptación al mercado chileno. Los joint ventures son especialmente útiles cuando se quiere mitigar riesgos y aprovechar el conocimiento local, aunque también requieren coordinación y pueden llevar a conflictos de intereses si no se gestionan adecuadamente.

La elección de estrategias debe considerar factores como el nivel de control deseado, los recursos disponibles, el conocimiento del mercado y las posibles barreras de entrada. Cada una de estas estrategias presenta oportunidades y desafíos, por lo que es esencial evaluarlas en función de criterios específicos que reflejen las prioridades de la empresa.

Matriz de Selección de Estrategias

Para realizar una selección de estrategias de internacionalización para BenditoCafetto en el mercado chileno, se presenta una matriz de evaluación. En esta matriz, se asignan puntuaciones a cada estrategia en función de criterios específicos que reflejan las prioridades y objetivos de la empresa. Este enfoque también permite priorizar y ajustar

las estrategias en función de cambios en las condiciones del mercado o en los objetivos de la empresa.

A continuación, se presentan los criterios de evaluación de la matriz:

- Tiempo de Implementación: Considera cuánto tiempo se requiere para poner en marcha cada estrategia.
- Control sobre el Producto: Mide el grado de control que la empresa mantiene sobre el producto.
- Riesgo: Evalúa el nivel de riesgo asociado a cada estrategia.
- Potencial de Ingresos: Estima el potencial de ingresos que podría generar la estrategia.
- Adaptabilidad al Mercado Local: Considera qué tan bien se adapta cada estrategia a las particularidades del mercado chileno.

Matriz de Selección de Estrategias:

Tabla 25

Matriz de Selección de Estrategias

Criterios	P es o	Expo rtaci ón Direc ta	Alian zas con Distr ibuid ores	Parti cipac ión en Feria s Inter.	Venta a través de Retaile rs	Creaci ón de Franq uicias	Apert ura de Tiend a Propi a	Licenc iamie nto de Marca	Join t Ven ture s
Tiempo de Implementación	0.2	4	4	5	3	2	2	3	3
Control sobre el Producto	0.25	5	3	5	3	4	5	3	5
Riesgo	0.2	4	3	4	3	3	2	4	2
Potencial de Ingresos	0.2	4	5	3	4	5	5	4	5
Adaptabilidad al Mercado Local	0.15	4	5	4	4	3	3	4	4
Puntuación Total	1.00	4.3	3.9	4.05	3.5	3.6	3.3	3.65	4.1

Este análisis sugiere que la combinación de exportación directa, participación en ferias internacionales y joint ventures son las mejores opciones para la internacionalización de BenditoCafetto en Chile, permitiendo maximizar control, ingresos y minimizar riesgos.

Exportación Directa: La exportación directa ha obtenido la mejor puntuación en la matriz con 4.3/5, principalmente debido al alto control sobre el producto y un bajo riesgo en comparación con otras estrategias. Esta estrategia permite a BenditoCafetto mantener la calidad y lograr a futuro posicionamiento de su café en el mercado chileno, lo que es crucial dado el enfoque en productos de especialidad. Además, la exportación directa ofrece un potencial de ingresos sólido, lo que la convierte en la mejor opción para un ingreso directo en el mercado chileno sin intermediarios adicionales. Esta opción, aunque requiere una inversión inicial, ofrece un gran control y rentabilidad a largo plazo.

Joint Ventures: Las joint ventures se destacan como una opción viable para entrar al mercado chileno debido a la posibilidad de compartir recursos y riesgos con un socio local. Esta estrategia proporciona un alto control sobre el producto y un fuerte potencial de ingresos. A pesar de que requiere un mayor tiempo de implementación, las joint ventures ofrecen una oportunidad significativa para aprovechar el conocimiento del mercado local y expandir la presencia de BenditoCafetto en Chile de manera sólida y efectiva.

Participación en Ferias Internacionales: La participación en ferias internacionales es una estrategia altamente valorada debido a su capacidad para facilitar la entrada al mercado chileno y permitir la construcción de redes estratégicas con distribuidores y minoristas locales. Su adaptabilidad al mercado local es alta, lo que permitirá a BenditoCafetto aumentar su visibilidad y captar la atención de los consumidores chilenos. Además, el bajo riesgo y el control sobre el producto hacen que sea una estrategia efectiva para explorar oportunidades de mercado con menor inversión inicial en comparación con otras alternativas.

Conclusiones

- El análisis del potencial exportador de BenditoCafetto ha demostrado que la empresa cuenta con una sólida base en términos de calidad y relaciones con los caficultores, lo que la coloca en una posición favorable para internacionalizarse. No obstante, existen oportunidades para mejorar su competitividad mediante el fortalecimiento de la diversificación de productos y una mayor presencia en mercados internacionales. La empresa está bien posicionada para capitalizar su compromiso con el comercio justo y la sostenibilidad, elementos que resultan atractivos para los consumidores en mercados de cafés especiales.

- El análisis financiero de BenditoCafetto revela una situación de alto apalancamiento, con un endeudamiento significativo que podría poner en riesgo la estabilidad financiera de la empresa a largo plazo. Los indicadores muestran una dependencia creciente de financiamiento externo y dificultades en la generación de flujo de caja, lo cual demanda una revisión estratégica de su estructura de capital y una reorientación hacia un modelo financiero más sostenible.

- Al comparar las condiciones de acceso en los países de la Alianza del Pacífico, Chile emerge como el mercado más favorable para la exportación del café de especialidad de BenditoCafetto. La ausencia de aranceles y una creciente demanda de cafés de calidad representan una oportunidad estratégica para la empresa, a la vez que facilitan su inserción en este mercado. Además, el entorno regulatorio es propicio para los productos de comercio justo, lo cual puede fortalecer el posicionamiento de BenditoCafetto.

- La implementación de una estrategia de exportación directa combinada con la participación en ferias internacionales y la formación de alianzas con distribuidores locales parece ser la combinación más prometedora para BenditoCafetto en el mercado chileno. Esta estrategia permite a la empresa maximizar el control sobre el producto, minimizar los riesgos y aumentar la adaptabilidad al mercado, lo cual resultará en una presencia de marca más fuerte y un crecimiento estable en el nuevo mercado.

Recomendaciones

BenditoCafetto necesita diversificar su línea de productos y ampliar su oferta hacia otros cafés de especialidad que puedan adaptarse a las preferencias de consumidores internacionales. Al hacerlo, la empresa no solo fortalecería su posición en mercados locales, sino que también mejoraría su capacidad de competir en el extranjero.

Para mejorar su estructura financiera, BenditoCafetto necesita implementar un plan de reducción de deuda y optimización de sus costos operativos. Se recomienda que la empresa explore opciones de financiamiento alternativo que le permitan disminuir su dependencia de fuentes de financiamiento externas y reducir los costos financieros a corto plazo.

Dado que Chile es el mercado objetivo, se sugiere que BenditoCafetto desarrolle campañas de marketing enfocadas en el comercio justo y la sostenibilidad, aspectos que son altamente valorados en este mercado. Asimismo, la empresa debe trabajar en una estrategia de adaptación cultural y de producto para conectar con los consumidores chilenos de manera más efectiva.

Se aconseja a BenditoCafetto que fortalezca sus capacidades de exportación directa a través de la creación de una red de distribuidores locales confiables y la participación regular en ferias internacionales de café. Esto le permitirá posicionarse en el mercado chileno de manera sólida y generar un crecimiento orgánico sostenido, además de proporcionar un marco para evaluar el desempeño en mercados internacionales adicionales en el futuro.

Referencias

- Acciones Públicas Chile Objetivos de Desarrollo Sostenible. (2018). *chileagenda2030.gob*. Obtenido de https://www.chileagenda2030.gob.cl/storage/docs/ODS13_Acciones_Publicas.pdf
- Agronegocios.co. (2021). <https://www.agronegocios.co/>. Obtenido de <https://www.agronegocios.co/agricultura/produccion-de-cafe-en-noviembre-cayo-22-con-respecto-al-mismo-mes-el-ano-pasado-3273308>
- Aldaz, J. C. (2020). Adaptabilidad en el sistema de producción agrícola: Una mirada desde los productos alternativos sostenibles. *Revista de Ciencias Sociales*, 26(4), 308-327.
- Alianza del Pacífico. (2023). *alianzapacifico.net*. Obtenido de <https://alianzapacifico.net/que-es-la-alianza/>
- Alises, M. L. (2022). *Marketing internacional*. España: Síntesis S.A.
- Allianz. (2024). *www.allianz.com*. Obtenido de https://www.allianz.com/en/economic_research/country-and-sector-risk/country-risk/chile.html
- Alzate, L. F. (2022). Análisis del factor decisional en la política exterior colombiana: el ingreso de Colombia a la Alianza del Pacífico. *Desafíos*, 34(3), 3.
- Araque Jaramillo, W. E. (2015). Caracterización del proceso de internacionalización de las PyME ecuatorianas. *UASB*, 35-46.
- Banco Central de Chile. (2024). *Bcentral.cl*. Obtenido de <https://www.bcentral.cl/contenido/-/details/banco-central-publico-ipom-septiembre-2024#:~:text=En%202024%2C%20el%20rango%20de,5%20y%20%2C%25%25>.
- Banco Central de Reserva del Perú. (2023). *www.bcrp.gob.pe Informe de Inflación: Panorama actual y perspectivas para el 2024*. Obtenido de www.bcrp.gob.pe
- Banco de Mexico. (2024). Obtenido de <https://www.banxico.org.mx/tipcamb/llevarInflacionAction.do?idioma=sp>

Banco Mundial. (2023). *datos.bancomundial.org*. Obtenido de <https://datos.bancomundial.org/indicador/GB.XPD.RSDV.GD.ZS?locations=MX>

Banco Mundial. (2024). *datos.bancomundial.org*. Obtenido de <https://datos.bancomundial.org/indicador/SI.POV.GINI?locations=MX>

Banco Mundial. (2024). *https://datos.bancomundial.org*. Obtenido de <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD?locations=MX>

Bastidas Guevara, C. I. (2012). Estudio de Factibilidad para una planta productora de Café Tostado y Molido en el municipio de Samaniego - Nariño. Pasto, Nariño. Obtenido de <https://sired.udenar.edu.co/4969/1/85582.pdf>

Bastidas Guevara, C. J. (2012). *Univseridad de Nariño*. Obtenido de <https://sired.udenar.edu.co/4969/>

BBC. (2024). *https://www.bbc.com/mundo*. Obtenido de <https://www.bbc.com/mundo/articles/c6ppw9572plo>

BBVA. (2024). *bbvaresearch.com*. Obtenido de <https://www.bbvaresearch.com/wp-content/uploads/2024/04/2024-04-23-Situacion-hidrica-en-Mexico.pdf>

BBVA Mexico. (2023). *bbva.mx*. Obtenido de <https://www.bbva.mx/educacion-financiera/impuestos-que-es-el-iva.html#:~:text=Este%20valor%20agregado%20se%20aplica,del%20IVA%20es%20del%208%25>.

BBVA Research. (2024). *Perú: Perspectivas Económicas 2024*. Obtenido de <https://www.bbvaresearch.com/wp-content/uploads/2024/06/Situacion-Peru-Junio-2024.pdf>

Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. (2021). *obtienearchivo.bcn.cl*. Obtenido de https://obtienearchivo.bcn.cl/obtienearchivo?id=repositorio/10221/32492/1/BCN_Matriz_energetica_electrica_en_Chile.pdf

Buitrago, J. I. (2019). Flexibilizar la gestión administrativa del Estado colombiano en tiempos de globalización. *Estudios de derecho*, 76(168), 43-71.

Café de Colombia. (2023). *https://www.cafedecolombia.com*. Obtenido de <https://www.cafedecolombia.com/particulares/historia-del-cafe-de-colombia/>

cafedecolombia.com. (2021). *www.cafedecolombia.com*. Obtenido de <https://www.cafedecolombia.com/particulares/historia-del-cafe-de-colombia/>

Cámara de Comercio de Bucaramanga. (2022). *Balance del Sector Café en Santander*. Obtenido de https://www.camaradirecta.com/imagenes/vdo_conexion/cone_fc6d50adeaf756d594d13491d5af2af4048f62fa.pdf

Cámara de Diputados de Mexico. (2024). *cefp.gob.mx*. Obtenido de <https://www.cefp.gob.mx/publicaciones/documento/2024/cefp0232024.pdf>

Cámara de Sanidad Agropecuaria y Fertilizantes (CASAFE). (2023). *Cámara de Sanidad Agropecuaria y Fertilizantes (CASAFE)*. Obtenido de www.casafe.org: <https://www.casafe.org/buenas-practicas-agricolas/>

Caracol.com.co. (2021). <https://caracol.com.co>. Obtenido de https://caracol.com.co/emisora/2021/10/13/bucaramanga/1634085714_432665.html

Castro Mesa, L. B. (2020). La influencia de la experiencia de marca en el posicionamiento, la lealtad y el valor de marca en las tiendas de café de la ciudad de Manizales. <https://ridum.umanizales.edu.co>.

Centro Nacional de investigaciones de Café. (2023). *Cenicafé*. Obtenido de <https://www.cenicafe.org/es/index.php/inicio>

Chaves, D. C. (2017). Delimitación y justificación de problemas de investigación en ciencias sociales. *Revista de Ciencias Sociales*, 157. Obtenido de . *Revista de Ciencias Sociales*, (157).

Clarke, R. y. (1985). *Coffee: Chemistry*. Elsevier Applied Science Publisher., V1. 306 p.

Clifford, M. (1985.). *Biochemistry and Production of Beans and Beverage*. Crom Helm. *Chemical and Physical Aspects of Green Coffee and Coffee Products.*, Pp. 305-374.

ComexPerú . (2023). *Comexperu.org.pe*. Obtenido de <https://www.comexperu.org.pe/articulo/exportaciones-de-cafe-crecen-un-328-en-el-primer-semester-de-2022>

- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2020). *cepal.org*. Obtenido de https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/46503/S2000726_es.pdf
- Compite360. (2024). *Reporte Sectorial Actividades de Servicios de Comidas y Bebidas*. Obtenido de Compite360.com: <http://www.compite360.com/sitio/adn/>
- Coneval Mexico. (2024). <https://www.coneval.org.mx>. Obtenido de https://www.coneval.org.mx/Medicion/MP/Documents/contribucion_estrategias_pobreza/Pobreza_extrema_Mexico.pdf
- Congressional Research Service (CRS). (2024). *crsreports.congress.gov*. Obtenido de <https://crsreports.congress.gov/product/pdf/IF/IF10880>
- Cottiz Montoya, N. E. (2019). La internacionalización: implicaciones y modelos. *Revista Sextante*, 20, 44-54.
- Datos Macro. (2024). *datosmacro.com*. Obtenido de <https://datosmacro.expansion.com/paises/mexico>
- David, F. R. (2017). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson Educacion.
- Davis, A. P. (2006). An annotated taxonomic conspectus of the genus *Coffea* (Rubiaceae). *Botanical Journal of the Linnean Society*, 152(4), 465-512.
- Delgado, N. M. (2019). Marketing Digital: una herramienta para potenciar y promocionar las Mypimes en el ámbito internacional. *INNOVA Research Journal*, 4(1), 1-8.
- Deutsche Welle (DW). (2021). *Suiza gana más dinero con el café que Colombia. ¿Cómo es posible?*, pág. <https://www.youtube.com/watch?v=LRmCnQXO1Xw>.
- Dilas-Jiménez, J. Z.-R.-A.-T.-V. (2020). Análisis comparativo de los costos de producción y rentabilidad de los cafés especiales con certificación orgánica y sin certificación. *South Sustainability*, 1(2), e017-e017.
- Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales. (2024). *Muisca.dian.gov.co*. Obtenido de <https://muisca.dian.gov.co/WebArancel/DefConsultaEstructuraArancelaria.faces>
- Duque, P. L. (2021). Internacionalización de empresas latinas: evolución y tendencias. *Económicas Cuc*, 42(1), 122-152. Obtenido de *Económicas Cuc*, 42(1), 122-152.

- Dyer, J. H. (1998). The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), doi: 10.2307/259056, 660- 679.
- El Economista. (2024). *www.eleconomista.com.mx*. Obtenido de <https://www.eleconomista.com.mx/capitalhumano/7-reformas-laborales-que-ya-estan-en-el-horno-y-pueden-ver-la-luz-en-la-proxima-legislatura-20240725-0158.html>
- El País. (2021). *Las Dulces Cifras del Café Colombiano*.
- El País. (2021). *Las Dulces Cifras del Café Colombiano*. págs. <https://www.elpais.com.co/economia/las-dulces-cifras-del-cafe-colombiano-a-proposito-del-dia-internacional-del-grano.html>.
- El País. (2024). <https://elpais.com>. Obtenido de <https://elpais.com/mexico/2024-05-16/la-contaminacion-del-aire-provoca-la-contingencia-ambiental-mas-larga-de-los-ultimos-cinco-anos-en-el-valle-de-mexico.html>
- Encomenderos-Dávalos, D. M.-N.-P.-M. (2022). Modelo de planeamiento integral para la articulación del plan estratégico, plan operativo y presupuesto anual en una cooperativa cafetalera. . *Revista Amazónica*.
- Enviame. (2024). *enviame.io*. Obtenido de <https://enviame.io/e-commerce-chile/>
- Estatista. (2022). <https://es.statista.com>. Obtenido de <https://es.statista.com/estadisticas/1284057/consumo-de-cafe-en-america-latina-por-pais/#:~:text=Am%C3%A9rica%20Latina%3A%20consumo%20de%20caf%C3%A9%202020%2D2021%2C%20por%20pa%C3%ADs&text=Brasil%20es%20con%20diferencia%20el,2%2C4%20millones%20de%20sacos>.
- Estatista. (2024). *Estatista.com*. Obtenido de <https://es.statista.com/estadisticas/573337/tasa-de-desempleo-en-mexico/>
- Fabris, M. T. (2014). Las creencias docentes: Delimitación del concepto y propuesta para la investigación. . *Revista Electrónica Diálogos Educativos. REDE*, 14(27), 89-112.

Federacion de Cafeteros de Colombia. (2021). *www.federaciondecafeteros.org*. Obtenido de <https://federaciondecafeteros.org/wp/listado-noticias/produccion-de-cafe-de-colombia-en-2020-fue-de-139-millones-de-sacos/>

Federación Nacional de Cafeterios De Colombia. (2023). *www.federaciondecafeteros.org*. Obtenido de Contrato tipo C: <https://federaciondecafeteros.org/wp/glosario/contrato-c-o-nykc/#:~:text=Abarca%20el%20caf%C3%A9%20ar%C3%A1bica%20suave,inferiores%20al%20precio%20de%20base.>

Federación Nacional de Cafeterios de Colombia. IG. (12 de 2022). *www.federaciondecafeteros.org*. Obtenido de <https://federaciondecafeteros.org/app/uploads/2022/12/Informe-del-Gerente-D.pdf>

Federación Nacional de Cafeteros - Precio. (2023). <https://federaciondecafeteros.org/>. Obtenido de <https://federaciondecafeteros.org/wp/publicaciones/>

Federación Nacional de Cafeteros. (2022). Obtenido de <https://santander.federaciondecafeteros.org>: <https://santander.federaciondecafeteros.org/cafe-de-santander/>

Federación Nacional de Cafeteros. (2023). <https://federaciondecafeteros.org>. Obtenido de Soluciones logísticas a la medida: <https://federaciondecafeteros.org/wp/soluciones-logisticas-a-la-medida/>

Federación Nacional de Cafeteros. (2024). *federaciondecafeteros.org*. Obtenido de <https://federaciondecafeteros.org/wp/informemensualdeexportaciones/>

Federación Nacional de Cafeteros. (2024). <https://federaciondecafeteros.org>. Obtenido de <https://federaciondecafeteros.org/app/uploads/2024/08/Informe-mensual-julio-p-2.pdf>

Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. (2021). Obtenido de www.cafedecolombia.com: <https://www.cafedecolombia.com/particulares/nuestros-caficultores/>

Ferldeman, J. e. (1969). Importance of non volatile compounds to the flavor of coffee. 17(4):733-739.

- Fernandez, M. B. (2009). *Fuentes de información y bases de datos para investigación en ciencia y tecnología: estudio, análisis y búsqueda*. *Education in the Knowledge Society*, 10(2), 202-234.
- Finerioconnect. (2024). *blog.finerioconnect.com*. Obtenido de <https://blog.finerioconnect.com/fintech-en-mexico-adopcion-de-un-modelo-tecnologico-financiero/>
- Fitch Solutions. (2024). *Fitch Solutions Growth Expected to Remain Robust In Peru In 2024, 2025*. Obtenido de [//www.fitchsolutions.com](http://www.fitchsolutions.com)
- Forbes. (2024). *forbes.com.mx*. Obtenido de <https://forbes.com.mx/mexico-tiene-potencial-para-crecer-automatizacion-dice-industria/>
- Forbes México. (2023). *forbes.com.mx*. Obtenido de <https://forbes.com.mx/oportunidades-sostenibles-de-energia-renovable-en-mexico/>
- Foreing Agricultural Service USDA. (2023). *fas.usda.gov*. Obtenido de <https://fas.usda.gov/regions/peru>
- García, R. R. (2021). Un bicentenario del café en Colombia: estrategia competitiva y cambio estructural. *História Econômica & História de Empresas*, 41.
- Gil, S. (2015). *Competencia*. Recuperado el 25 de Septiembre de 2021, de <https://economipedia.com/definiciones/competencia.html>
- Giraldo González, L. P. (2020). Retos y oportunidades para la adopción de un modelo de desarrollo sostenible en el sector cafetero colombiano dentro del marco de las exigencias de la Alianza del Pacífico. *Fundación Universitaria Esumer*.
- Gobierno de Mexico. (2023). *gob.mx*. Obtenido de <https://www.gob.mx/profeco/documentos/dia-internacional-del-cafe-un-cafe-al-dia-alegria?state=published#:~:text=M%C3%A9xico%20es%20el%20d%C3%A9cimo%20segundo,kg%20por%20persona%20en%202021>.

- Gobierno de México. (2023). <https://www.gob.mx>. Obtenido de <https://www.gob.mx/se/acciones-y-programas/comercio-exterior-paises-con-tratados-y-acuerdos-firmados-con-mexico>
- Gobierno de México Portal. (2023). www.gob.mx. Obtenido de Comercio Exterior, Países con Tratados y Acuerdos firmados con México: <https://www.gob.mx/se/acciones-y-programas/comercio-exterior-paises-con-tratados-y-acuerdos-firmados-con-mexico>
- González, M. R. (2020). Plan de Negocios Empresa Productora y Comercializadora de Café Especial Pergamino Seco Tipo Exportación en el Corregimiento de Guacacallo Municipio de Pitalito –Huila.
- Grupo Acir. (2016). *Retos y tendencias de la mercadotecnia en el siglo XXI*. Grupo Acir. Recuperado de <https://grupoacir.com.mx/wp-content/uploads/2018/09/EBook-Retos-y-tendencias-mercadotecnia.pdf>.
- Grupo Banco Mundial. (2024). datos.bancomundial.org. Obtenido de <https://datos.bancomundial.org/indicador/IT.NET.USER.ZS?locations=CL-AF>
- Grupo Manco Mundial. (2024). Obtenido de <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.CD?locations=MX>
- Henoa, J. D. (2007). Modelado del precio del café colombiano en la bolsa de Nueva York usando redes neuronales artificiales. *Revista Facultad Nacional de Agronomía-Medellín*, , 60(2), 4129-4144.
- Hernández Sampieri, R. F. (2014). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Ciudad de Mexico: Mc GrawGill.
- Hernández, R. F. (2016). Metodología de la investigación. 6ta Edición . En R. Sampieri. Soriano, *Guía para realizar investigaciones sociales*. . Plaza y Valdés.
- Hoyos-Villa, O. A. (2019). Factores que impulsan la internacionalización en las pymes industriales del Eje Cafetero colombiano: estudio de caso. *Entramado*, 15(2), 78-103.
- I Criado, A. R. (1999). Los enfoques micro-organizacionales de la internacionalización de la empresa: una revisión y síntesis de la literatura. . *ICE, Revista de economía*, 781.

- Ineaf. (2024). <https://www.ineaf.es>. Obtenido de <https://www.ineaf.es/tribuna/leyes-que-regulan-el-comercio-exterior-en-mexico/>
- INEGI México. (2024). *Inegi.org.mx*. Obtenido de https://inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/aproposito/2024/EAP_DMInternet.pdf
- Informes de expertos . (2024). *Informesdeexpertos.com*. Obtenido de <https://www.informesdeexpertos.com/informes/mercado-de-cafe-en-chile>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI. (2023). *INEI*. Obtenido de <https://www.gob.pe/institucion/inei/informes-publicaciones>
- International Coffee Organization. (2020). The Coffee Market Report 2019/2020.
- International Coffee Organization. (2024). *Ico.org*. Obtenido de <https://ico.org/es/>
- International Trade Administration. (2023). *Trade.gov*. Obtenido de <https://www.trade.gov/knowledge-product/exporting-chile-market-overview>
- Justia Mexico. (2024). *mexico.justia.com*. Obtenido de <https://mexico.justia.com/derecho-de-la-propiedad-intelectual/#:~:text=El%20Derecho%20de%20Propiedad%20Intelectual,se%20utilizan%20en%20el%20comercio.>
- Lagos Burbano, T. C. (2019). El Cultivo del Café (*Coffea arabica* L.) en Nariño. *Universidad De Nariño*, 15-60.
- Leamer, E. E. (1995). The Heckscher-Ohlin model in theory and practice.
- Leandro, A. A. (2009). El proceso de internacionalización de empresas. *TEC empresarial*, 3(3), 18-25.
- Lemus Fonseca, M. T. (2020). Estrategias productivas para el sector cafetero colombiano orientadas al aprovechamiento de la Alianza del Pacífico. *Repositorio Universidad Santo Tomás*.
- López-Rodríguez, C. E.-S.-O. (2022). La internacionalización de servicios: análisis bibliométrico y revisión sistemática de la literatura entre 2000 y 2021. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 30(1), 145-164.

- Marcillo, B. F. (2023). Influencia de la cosecha de café maduro y verde sobre la calidad física y organoléptica del café (*Coffea arábica* L.). *Agrosilvicultura y Medioambiente*, 1(1), 14-25.
- Marshall, C. (1985). World Coffee Trade. *Coffea: Botany Biochemistry and production of beans and beverage*. London: Croom helm. In. Clifford MN and Willson KC., 251 – 283.
- Medina, L. B. (2021). *Gestión empresarial de la cadena de suministro*. Ediciones de la U.
- Minagricultura. (2022). *minagricultura.gov.co*. Obtenido de <https://www.minagricultura.gov.co/Normatividad/SitePages/buscador-general-normas.aspx?t=2>
- MINCETUR. (2024). Obtenido de <https://www.gob.pe/institucion/mincetur/institucional>
- Ministerio de Agricultura y Riego de Perú. (2023). *www.gob.pe*. Obtenido de <https://www.gob.pe/institucion/midagri/informes-publicaciones/tipos/60-informe>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo de Perú. (2023). *www.gob.pe*. Obtenido de <https://www.gob.pe/institucion/mincetur/informes-publicaciones>
- Ministerio de Comercio Industria y Turismo. (2023). *www.tlc.gov.co*. Obtenido de <https://www.tlc.gov.co/acuerdos/vigente/alianza-del-pacifico>
- Ministerio de Medio Ambiente de Chile. (2024). <https://cambioclimatico.mma.gob.cl/>. Obtenido de <https://cambioclimatico.mma.gob.cl/>
- Ministerio de Relaciones Exteriores. (2024). *Chile en el exterior*. Obtenido de <https://www.chile.gob.cl/chile/economia>
- Mongabay. (2023). *mongabay.com*. Obtenido de <https://es.mongabay.com/2023/12/balance-ambiental-mexico-2023-violencia-defensores/>
- Montañez, J. C. (2022). Posicionamiento competitivo y dinamismo comercial del departamento de Santander en el año 2020. *Económicas CUC*, 43(2), 35-55.
- Montes, J. (2015). *Exportación*. Recuperado el 24 de Septiembre de 2021, de <https://economipedia.com/definiciones/exportacion.html>

- Mora, A. J. (2017). Revisión sistemática de literatura sobre la internacionalización de la empresa PYME en Colombia . *Revista Espacios*, 38(39).
- Morales, G. M. (2011). Los modelos de ecuaciones estructurales: una revisión histórica sobre sus orígenes y desarrollo. *Historia de la Probabilidad y la Estadística*, 289.
- Murillo, R. S. (2010). Enfoque conceptual de la dirección estratégica. . *Perspectivas*, (26), 153-178.
- Naciones Unidas en México. (2024). *mexico.un.org/Objetivos de Desarrollo Sostenible en México* . Obtenido de <https://mexico.un.org/es/sdgs>
- Naciones Unidas México. (2023). <https://mexico.un.org>. Obtenido de <https://mexico.un.org/es/223562-tecnolog%C3%ADas-verdes-se-necesitan-pol%C3%ADticas-coherentes-para-que-los-pa%C3%ADses-en-desarrollo>
- Nippa, M. &. (2019). On the future of international joint venture research. *Journal of International Business Studies*, 50, 555-597.
- Observatorio de Complejidad Ecocómica. (2019). <https://oec.world/es/>. Obtenido de https://oec.world/es/visualize/tree_map/hs92/export/show/all/2090111/2019/
- Observatorio de Complejidad Económica (OEC). (2023). <https://oec.world/>. Obtenido de <https://oec.world/es/profile/country/mex>
- Observatorio de Complejidad Económica. (2020). *oec.world*. Obtenido de [https://oec.world/es: https://oec.world/es/profile/hs/coffee-not-roasted-not-decaffeinated?yearSelector1=2020](https://oec.world/es:https://oec.world/es/profile/hs/coffee-not-roasted-not-decaffeinated?yearSelector1=2020)
- Observatorio de Complejidad Económica. (2021). *www.oec.world/es*. Obtenido de <https://oec.world/es/profile/hs92/coffee>
- Observatorio de Complejidad Económica. (2024). <https://oec.world/>. Obtenido de <https://oec.world/es/profile/country/col>
- Observatorio de Complejidad Económica Colombia. (2021). <https://oec.world/es>. Obtenido de https://oec.world/es/visualize/tree_map/hs92/export/col/all/show/2021/
- Observatorio del Envejecimiento Universidad Católica de Chile. (2024). <https://www.uc.cl/>. Obtenido de <https://www.uc.cl/noticias/observatorio-del->

- envejecimiento-mayores-de-60-anos-duplicaran-a-jovenes-en-2035-en-zonas-rurales/
- Observatorio Económico Latino Americano. (2024). *obela.org*. Obtenido de <https://www.obela.org/content/la-reforma-judicial-en-m%C3%A9xico-habr%C3%ADa-detenido-35-mil-millones-de-d%C3%B3lares>
- Oficina de Estudios Económicos - Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2021). *www.tlc.gov.co*. Obtenido de <https://www.tlc.gov.co/getattachment/acuerdos/negociaciones-en-curso/alianza-del-pacifico/contenido/perfil-economico-y-comercial/alianza-del-pacifico/oee-np-perfil-alianza-del-pacifico-1sep21.pdf.aspx>
- Olvera Vélez, H. A. (2019). *Caracterización agronómica de 12 cultivares de café robusta (Coffea canephora) en la época lluviosa, en el Cantón Mocache, Provincia de Los Ríos : Quevedo-UTEQ*.
- Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD). (2024). *www.oecd-ilibrary.org*. Obtenido de https://www.oecd-ilibrary.org/economics/oecd-economic-outlook-volume-2024-issue-1_782529b6-en
- Organisation for Economic Cooperation and Development. (2024). *Oecd.org*. Obtenido de <https://www.oecd.org/en/countries/mexico.html>
- Organización Internacional del Café. (2020). The Value of Coffee - Sustainability, Inclusiveness, and Resilience of the Coffee Global Value Chain. *Coffee Development Report*.
- Osterwalder, A. &. (2010). Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers . (Vol. 1). *John Wiley & Sons*.
- Osterwalder, A. P. (2015). Value proposition design: How to create products and services customers want. *John Wiley & Sons*.
- Padin, J. (2019). Los aranceles aduaneros como herramienta de protección comercial. Límites y alternativas para repensar el caso argentino. *Ensayos de Economía*, 115-136. <https://doi.org/10.15446/ede.v29n54.75883>.

- Pallares Espinosa, J. E. (2016). Branding del café santandereano. . *Puente. Revista Científica*.
- Peris, M. L. (2004). El efecto de la estrategia de innovación tecnológica y de la estrategia exportadora en el desempeño internacional de la empresa. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa* , (20), 151-174.
- Pineda, J. M.-J.-C. (2012). La selección de mercados preferentes como clave en la internacionalización empresarial. *Tec empresarial*, 6(1), 21-33.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage*,. *Free Press, New York*.
- ProChile. (2024). *www.marcachile.cl/*. Obtenido de <https://www.marcachile.cl/5-acciones-que-chile-esta-realizando-para-reforestar-arboles/#:~:text=Como%20parte%20de%20los%20compromisos,correspondiendo%20una%20porci%C3%B3n%20importante%20de>
- Procolombia. (2023). <https://procolombia.co>. Obtenido de https://procolombia.co/system/files/2024-05/informe_de_gestion_procolombia_vfinal_-_2022.pdf
- Procolombia. (2023). <https://www.colombiatrader.com.co>. Obtenido de Aspectos Logísticos para la exportación de perecederos: <https://www.colombiatrader.com.co/herramientas-del-exportador/logistica/aspectos-logisticos-para-la-exportacion-de-perecederos-0>
- PROMPERÚ. (2024). *www.gob.pe Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo*. Obtenido de <https://www.gob.pe/institucion/promperu/noticias/979361-promperu-lleva-oferta-cafetatera-nacional-a-la-feria-de-cafe-de-especialidad-mas-importante-de-europa>
- Rainforest Alliance Colombia. (2023). *Rainforest Alliance Colombia*. Obtenido de www.rainforest-alliance.org: <https://www.rainforest-alliance.org/es/colombia/>
- Ramírez Montañez, J. C. (2023). Dinamismo intrarregional de Santander con los países de la Alianza del Pacífico en el periodo 2020-2021. *Tendencias*, 24(1), 24-49.
- Ramírez, Á. J. (2017). Revisión sistemática de literatura sobre la internacionalización de la empresa PYME en Colombia. *Espacios*, 10.

- Ramírez, M. C. (2019). Revisión de la Literatura sobre el Enfoque Estratégico de los Modelos de Negocios. *Información tecnológica*, 30(6)
<https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642019000600177>, 177-192.
- Reyes, S. J. (2013). Paisaje Cultural Cafetero, café como experiencia Caso: Filandia Quindío. *Universidad Católica de Pereira*, 77.
- Rojas, J. J. (2018). Metodología para la selección de mercados internacionales: Un análisis de caso para la exportación de bebidas carbonatadas. *Dirección y Organización*, 66, 5-16.
- Saavedra Soplín, E. A. (2019). Revisión sistemática de tendencias mundiales, comercio justo, certificaciones y trazabilidad de exportación de productos orgánicos. *Repositorio Institucional - UCV*.
- Salgado, D. I. (2022). Movimientos armados, postconflicto y turismo político: hacia un estado de la cuestión. *Mirada Antropológica*, 17(22), 141-160.
- Sanca, M., & Cárdenas, A. (2020). Customer Relationship Management y captación de clientes en JMA Soluciones, San Isidro 2020. *Journal of Business and entrepreneurial*, 48-62. Recuperado de
<file:///C:/Users/oficina/Downloads/Dialnet-CustomerRelationshipManagementYCaptacionDeClientes-7887997.pdf>.
- Sánchez-Bayón, A. (2020). Renovación del pensamiento económico-empresarial tras la globalización. *Talentism & Happiness Economics*.
- SCA Coffee Standards. (2023). <https://sca.coffee/research/coffee-standards>. Obtenido de <https://sca.coffee/research/coffee-standards>
- Servicio Nacional de Sanidad Agraria. (2024). <https://www.gob.pe>. Obtenido de <https://www.gob.pe/institucion/senasa/campa%C3%B1as/47174-importacion-de-plantas-productos-vegetales-y-otros-articulos-reglamentados>
- Sigala, L. &. (2011). Velocidad en el proceso de internacionalización de las empresas: revisión de teorías divergentes. *Compendium: Revista de investigación científica*, (26), 61-80.

- Sistema Único de Información Normativa. (2019). *www.suin-juriscol.gov.co*. Obtenido de Diario Oficial: <https://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?id=30036618>
- Sistema Único de Información Normativa. (2021). *www.suin-juriscol.gov.co*. Obtenido de <https://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Decretos/30041558#:~:text=DECRETO%20360%20DE%202021&text=Que%20mediante%20la%20Ley%207,comercio%20exterior%20en%20el%20pa%C3%ADs>
- Statista. (2024). <https://es.statista.com/>. Obtenido de <https://es.statista.com/temas/9035/el-cafe-en-el-mundo/#topFacts>
- Statista. (2024). *Statista.com*. Obtenido de <https://www.statista.com/outlook/cmo/hot-drinks/coffee/chile>
- Steiner, R. S. (Diciembre de 2015). La política de precios del café en Colombia. *Coyuntura Económica: Investigación Económica y Social Fedesarrollo, Bogotá - Colombia*, 101-136.
- Tabares Arroyave, S. (2012). Revisión analítica de los procesos de Internacionalización de las PYMES. *Pensamiento & Gestión*, (33), 67-92.
- Tabares, S. A. (2014). La cooperación internacional en la internacionalización de pequeñas y medianas empresas de Medellín: un estudio de caso comparado. *Estudios gerenciales*, 30(132), 314-324.
- Talancón, H. P. (2006). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. *Contribuciones a la Economía*, 2(1), 1-16.
- Teece, D. (2010). Business Models. *Business Strategy and Innovation*, doi: 10.1016/j.lrp.2009.07.003, *Long Range Planning*, 43(2) , 172-194.
- The New York Times Company. (2022). *nytimes.com*. Obtenido de <https://www.nytimes.com/es/2022/08/17/espanol/mexico-petroleo-amlo-pemex.html>

- The Specialty Coffee Association (SCA). (2023). *The Specialty Coffee Association (SCA)*. Obtenido de <https://sca.coffee/about>
- Transparency International. (2023). *www.transparency.org*. Obtenido de <https://www.transparency.org/en/countries/peru>
- Transparency International. (2024). *transparency.org*. Obtenido de <https://www.transparency.org/en/countries/mexico>
- Trujillo, C. A. (2023). Informe para divulgación de encuesta sobre patrones de consumo sostenible en américa latina. En C. A. Trujillo. Bogotá: <https://cods.uniandes.edu.co/>. Obtenido de <https://cods.uniandes.edu.co/wp-content/uploads/2023/11/Informe-para-divulgacion-de-encuesta-sobre-patrones-de-consumo-sostenible-en-america-latina-1.pdf>
- United Nations. (2019). *Recursos naturales, medio ambiente y sostenibilidad*.
- Valbuena Hernández, P. N. (2019). Los negocios internacionales y el relacionamiento económico: una revisión de la literatura. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 27(1), 185-202.
- Valero, G. M., Montañez, J. R., & Sarmiento, J. E. (2020). El Fair Trade como Estrategia de Desarrollo Económico Regional en el Sector Productor De Cafés Especiales y Cacao del Departamento De Santander. *Fondo Editorial Universitario de la Universidad Nacional Experimental Sur del Lago*, 233-250.
- Velásquez Agudelo, C. &. (2019). Café especial, una alternativa para el sector cafetero en Colombia. <https://repository.eafit.edu.co/>, (Bachelor's thesis, Universidad EAFIT).
- World Wide Fund for Nature. (2023). *wwf.org.mx*. Obtenido de https://www.wwf.org.mx/nuestro_trabajo/cambio_climatico/
- Wu, J. &. (2020). Dynamic capabilities of emerging market multinational enterprises and the Uppsala model. *Asian Business & Management*, 1-25.
- www.mincit.gov.co. (30 de Noviembre de 2021). *www.mincit.gov.co*. Obtenido de Ministerio de Comercio, Industria y Turismo:

<https://www.mincit.gov.co/CMSPages/GetFile.aspx?guid=da538111-cef8-40a6-89ea-c88cc763470e>

Zott, C. R. (2011). The Business Model: Recent Developments and Future Research .
Journal of Management, 37, doi: 10.1177/0149206311406265 , 1019-1042.