

Proceso de preparación para implementar una estrategia de internacionalización para cafés especiales de Boyacá – Caso CANNOR de Oriente

Preparation process to implement an internationalization strategy for specialty coffees from Boyacá – CANNOR de Oriente Case

*Marghy Andrea Monroy Avella*²⁸

*Heriberto Sánchez Montaña*²⁹

*Sonia Astrid Nova Ávila*³⁰

Artículo recibido el 15/08/2023

Artículo aprobado el 08/11/2023

Resumen

La Corporación Agropecuaria del Oriente (CANNOR) ubicada en el municipio de Guayatá, Boyacá, con 20 años de trayectoria en el mercado. Su actividad principal es el procesamiento del café poscosecha a través del servicio de maquila. El objetivo es realizar un estudio de internacionalización. La primera fase es un diagnóstico empresarial a través de la visita a la empresa para conocer sus características, el proceso de maquila y observar la infraestructura instalada. La segunda, el desarrollo de la investigación de mercados, aplicando herramientas de Procolombia y Legis Comex, lo que permitió la preselección de países e identificación de nuevos mercados para los cafés especiales, además, el segmento de la población para dirigir las exportaciones. En la fase final, se elaboró la propuesta estratégica para iniciar el proceso de internacionalización. La metodología es un estudio de caso de tipo analítico-descriptivo que considera, entre otros aspectos, el logro de un conocimiento del proceso productivo y de oportunidades de mercado externo para la entidad.

Palabras claves: aduana, cafés especiales, fortalecimiento empresarial, internacionalización, logística, maquila, mercado.

Abstract

The Eastern Agricultural Corporation (CANNOR) located in the municipality of Guayatá, Boyacá, with 20 years of experience in the market. Its main activity is the processing of post-

²⁸ Marghy Andrea Monroy Avella. Administradora de Negocios Internacionales, Magíster en Administración, Docente Universidad de Boyacá, Colombia, Grupo de Investigación GISEDE, mamonroy@uniboyaca.edu.co ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8350-8843>

²⁹ Heriberto Sánchez Montaña, Contador Público, Universidad Santo Tomás, Magíster en Auditoría, Universidad Internacional Iberoamericana y PhD en Administración, Universidad Simón Bolívar.

³⁰ Sonia Astrid Nova Ávila, Economista, Especialista en Pedagogía e Investigación en el aula, Especialista en Gerencia de Proyectos, Magíster en Administración, Docente Universidad de Boyacá, Colombia, Grupo de Investigación GISEDE sanova@uniboyaca.edu.co - ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8704-461>

harvest coffee through the maquila service. The objective is to carry out an internationalization study. The first phase is a business diagnosis through a visit to the company to learn about its characteristics, the maquila process and observe the installed infrastructure. The second, the development of market research, applying tools from Procolombia and Legis Comex, which allowed the preselection of countries and identification of new markets for specialty coffees, in addition, the segment of the population to direct exports. In the final phase, the strategic proposal was prepared to begin the internationalization process. The methodology is an analytical-descriptive case study, which considers, among other aspects, the achievement of knowledge of the production process and external market opportunities for the entity.

Keywords: specialty coffees, business strengthening, maquila, logistics, internationalization, market, customs.

Introducción

La presente investigación muestra que el departamento de Boyacá, además de cultivar papa, es un lugar potencial para la producción de otros bienes agrícolas como el café. El objeto de este estudio es presentar cómo un departamento sin cultura cafetera es capaz de llegar a producir uno de los cafés con mayor suavidad de origen del país, como lo demuestra la calificación de 86 puntos alcanzados en el rating internacional (APC Colombia, 2018).

La producción del café especial de origen con gran suavidad está sostenida por 116 finqueros del Valle de Tenza, aunque formalmente participan 40 fincas de forma constante y organizada. Se trata de un trabajo coordinado por más de 20 años entre la comunidad y la Corporación Agropecuaria de Oriente (CANNOR), con el que se han logrado avances importantes en materia de tecnificación del cultivo, manejo de cosecha, poscosecha y maquila, hasta llegar a una taza con propiedades especiales en cuanto a suavidad y cuerpo. Dichos avances no hubieran sido posibles sin la participación de CANNOR del Oriente, Corporación que apostó por una región que, sin duda, tenía todas las posibilidades para producir café suave de origen. Sin embargo, en adelante el reto para la organización y para la región es superar las dificultades que en materia administrativa, contable, financiera y logística obstaculizan explorar nuevos mercados, entre ellos el internacional.

Todo inició con un proceso asociativo de pequeños micro cultivadores de café de los municipios de Guayatá, Sutatenza, Somondoco, Guateque y Macanal, quienes con el apoyo público y privado conseguido por CANNOR dieron un primer paso que consistió en identificar y cultivar las variedades óptimas para cafés especiales entre las cuales están caturra, típica y borbón: las de mejores atributos del grano. Adicionalmente, se promovieron buenas prácticas en el manejo cultural del cultivo y se establecieron protocolos en los procesos del beneficio y torrefacción del café, de acuerdo con los estándares internacionales para realzar las propiedades físicas y sensoriales de la taza. La comercialización se proyectó a través de una alianza comercial establecida con Virmax, una empresa que exporta café a los Estados Unidos y Europa (Gualteros & Rodríguez, 2020).

Metodología

Teniendo en cuenta los objetivos de la investigación, en la primera fase se llevó a cabo un diagnóstico empresarial de CANNOR. Para ello se visitó la compañía en el municipio de Guayatá-Boyacá, para conocer su historia y sus características, observar la infraestructura con la cuenta para la tostión del grano y comprender el desarrollo del servicio de maquila que realiza con los caficultores de la región, con el fin de determinar si posee las condiciones necesarias para empezar un proceso de internacionalización por su cuenta, es decir, sin intermediarios externos.

En la segunda fase se llevó a cabo la revisión documental, específicamente la revisión de las estadísticas de comercio exterior, con la que, gracias a las herramientas con las que cuenta Procolombia y Legis Comex, se preseleccionaron los países como posibles nuevos mercados para los cafés especiales, y se orientó el proceso que tendría que desarrollar CANNOR para llevar el grano a los mercados internacionales.

Contando con el diagnóstico interno de la Corporación Agropecuaria de Oriente y el estudio de mercados internacionales, la tercera fase fue plantear la propuesta que contiene las estrategias que puede desarrollar la organización para iniciar su proceso de internacionalización, con el ánimo de establecer una ruta para la internacionalización como la exportación hacia Estados Unidos. Dentro de los aspectos a considerar en este ítem se encuentran la subpartida arancelaria, la matriz de selección de países, la normatividad en el país de destino, el proceso de exportación y los trámites aduaneros y logísticos que requiere la operación.

En cuanto a las técnicas y herramientas de recolección de información, se utilizó inicialmente la observación directa al visitar las instalaciones de CANNOR ubicadas en el municipio de Guayatá, provincia del Valle de Tenza. Allí se encuentra la planta de producción de café suave en donde se realizó la entrevista no estructurada a funcionarios de la empresa, con el fin de tener más acercamiento a la información. A partir de allí se pudo conocer en detalle el proceso que realiza este grupo de cultivadores de café y el liderazgo que ha tenido CANNOR en los últimos años.

Resultados

Diagnóstico empresarial Corporación Agropecuaria del Oriente – CANNOR

Quizás lo primero que se hace necesario mencionar es que, según la Federación Nacional de Cafeteros, se considera café especial a los cafés diferenciados por las características de origen, preparación o sostenibilidad en su producción, los cuales son valorados por los consumidores por sus atributos, y redundan en un precio superior a los cafés tradicionales. Esto consecuentemente se traduce en mayores ingresos para los productores. Este aspecto es importante mencionarlo, ya que el grano que procesa CANNOR en su maquila posee estas características.

Dicho esto, se da paso a hacer un recuento del origen de La Corporación Agropecuaria del Oriente – CANNOR, que nace formalmente el 2 de abril del año 2002, producto del esfuerzo y la necesidad de un grupo de productores del sector rural que buscaban dar solución a los inconvenientes de financiación, asistencia técnica, transformación y comercialización de las unidades productivas. La empresa es una entidad sin ánimo de lucro; de hecho, es una empresa privada ubicada en el departamento de Boyacá, en el municipio de Guayatá, vereda Guavita. Esta ha trabajado en favor de los agricultores de la región para que visualicen la producción cafetera como una oportunidad de negocio rentable. Asimismo, tiene como objetivo prestar servicios al sector rural para apoyar los emprendimientos de la población de la región, planteando nuevas alternativas en los sistemas de producción y buscando tener una agricultura rentable, sostenible y competitiva en un mercado globalizado.

La empresa ofrece varios servicios como: 1. Servicio de capacitación, a través del Centro de Aprendizaje Agroindustrial de CANNOR, que orienta a los finqueros de la región en temas de administración básica, finanzas, seguridad alimentaria, agricultura sostenible, producción y comercialización, para que afiancen los conocimientos en las etapas del procesamiento del café. 2. Servicio de poscosecha, servicio por medio del cual se incentiva la adopción de nuevas tecnologías para procesar de manera limpia el café en cereza, el cual proviene de las fincas o Unidades de Producción (UDP), y al ser tratado en la planta se logra disminuir el consumo de agua en el proceso de poscosecha en un 97 %: pasa de 36 litros por kilogramo CPS a 1 litro (APC Colombia, 2018). Además, la pulpa, como principal subproducto del café, es transformada en abono orgánico mediante procesos de compostaje, lo cual disminuye la contaminación por aguas residuales. 3. Servicio de maquila, para crear destrezas en los caficultores que les permitan ingresar al mercado de producto terminado y aumentar los ingresos en las unidades de producción. 4. Servicio de control de calidad, a través del laboratorio en donde se trabaja para conocer los protocolos que permitan la realización de los perfiles de taza y su importancia para la comercialización del producto, identificar e interpretar los resultados de trilla para vender el producto bajo un estándar de calidad y resaltar las propiedades físicas y sensoriales del café hasta alcanzar los estándares de café gourmet y café especial.

De acuerdo con la visita realizada y la entrevista con los miembros de CANNOR, la empresa mide los objetivos en función de la evolución de las ventas de años anteriores, analizando indicadores y previsiones económicas, políticas, sociales, culturales y tecnológicas entre otras. Los planes estratégicos están documentados para tener la planeación de cada proceso: plan de marketing anual, plan de ventas y presupuesto anual. Periódicamente, analizan estudios de mercado hechos por otras empresas sobre el sector cafetero. De estos estudios de mercado se tienen en cuenta los análisis del entorno competitivo a clientes y proveedores, y se planifica haciendo un análisis periódico de la organización en cuanto a capacidades, recursos, servicios, políticas y necesidades de formación.

De otra parte, la Corporación cuenta con un programa de formación en el manejo de reciclaje, el cual es sistemático y regularmente programado, y se contempla en el plan de formación anual. La dirección comercial participa en la capacitación de los empleados del área comercial, jefes de ventas y responsables de área; se organizan reuniones periódicas con todo el personal de las dependencias para analizar la gestión realizada en el último periodo y presentar nuevos productos que deben ser aplicados en el plan de ventas y marketing.

Asimismo, se ha venido analizando la formación del equipo de trabajo de la Corporación, quienes han adelantado cursos, diplomados y capacitaciones que son necesarias para tener mejor desempeño en su labor. Sin embargo, los sistemas de información de CANNOR no se encuentran bien estructurados, no se manejan programas informáticos, ni procesos relacionados con gestión de datos, atención al cliente y de ventas, ya que no se encuentra sistematizado (facturación). Por tal razón, se subcontratan consultorías para el desarrollo de software y otros.

Dada la competencia en la región, es necesario ofrecer servicios de valor agregado. Sin embargo, la Corporación no implementa cambios tecnológicos ni organizacionales. Repetidamente, los clientes demandan la certificación de calidad ISO-9000, pero la entidad no cuenta con esta certificación. En lo referente a servicio al cliente, no se realizan encuestas de satisfacción para evaluar la calidad de los productos, los plazos de entrega, ni la atención a los caficultores y compradores finales.

En la planta de producción de CANNOR se realiza también el proceso de siembra, cultivo, cosecha y poscosecha de café, y se recibe el grano de las fincas cafeteras, quienes le dejan a la Corporación el proceso de maquila para que les sea entregado el grano de café para moler. Algunos caficultores entregan su propio café para que sea ejecutado por agencias externas en búsqueda de exportación o venta, pues no cuentan con la experiencia y el conocimiento para realizar el proceso de internacionalización.

De los servicios mencionados anteriormente, la poscosecha es el de mayor demanda de la región. Para procesar el café es necesaria la contratación de personal extra, únicamente cuando se requiera, conforme a la demanda del producto. Por ejemplo, en el caso de la asistencia a ferias locales o nacionales se contratan más personas, puesto que en este caso se requiere del manejo de un gran volumen de producto para la comercialización. En este sentido, la Corporación no cuenta con una gran infraestructura para la producción y comercialización del café debido a que lo procesa dentro de la bodega. Además, la empresa es pequeña y las únicas instalaciones con las que cuenta actualmente están ubicadas a 1 km del casco urbano del municipio de Guayatá, en donde se lleva a cabo todo el proceso de producción del café. La materia prima y los equipos requeridos para la producción y comercialización de cafés especiales incluyen tierra, semillas, riegos, madera, agua, mantenimiento de maquinaria entre otras, las cuales se consiguen en la región. La Corporación Agropecuaria del Oriente es una empresa pequeña que realiza sus actividades de producción en un predio de 4,5 hectáreas y no cuenta con herramientas ni equipos de

última tecnología para desarrollar su operación. Ahora bien, en cuanto a los sistemas de comunicación utilizados, la empresa hace presencia en la red social Facebook para dar a conocer su marca y sus productos.

Proceso productivo CANN

Al visitar la planta de producción se observaron las condiciones internas que favorecen la producción de café en la región, apoyadas por un estudio de la Red Nacional de Agencias de Desarrollo Económico Local de Colombia —Red ADELCO— que determinó que el grano de café posee características físicas, sensoriales organolépticas como sabor, aroma, olor, acidez, el amargo y el cuerpo, representativos de la calidad del café boyacense (APC Colombia, 2018). Además, se determina que el café proveniente de la región del Valle de Tenza cuenta con condiciones de suelo, humedad y demás aspectos físicos que le aseguran producir semillas de calidad. Por otra parte, el empaque actual del producto es adecuado, pues se encuentra en un proceso de diseño y registro de marca. Para esto, CANNOR se ha preocupado por mejorar las condiciones del diseño y ha recibido asesoría de expertos para obtener empaques de acuerdo con las tendencias del mercado. Como se mencionó anteriormente, la Corporación no cuenta con una infraestructura robusta para la producción y comercialización del café debido a que el procesamiento se hace en la bodega, por tanto, no requiere de un gran equipamiento. Sin embargo, para la producción de café se cuenta con la materia prima, las tierras aptas para el cultivo, las semillas, el sistema de riego, la madera, el agua y los equipos requeridos para el mantenimiento de la maquinaria que facilita la recolección, el procesamiento y el maquilado del café.

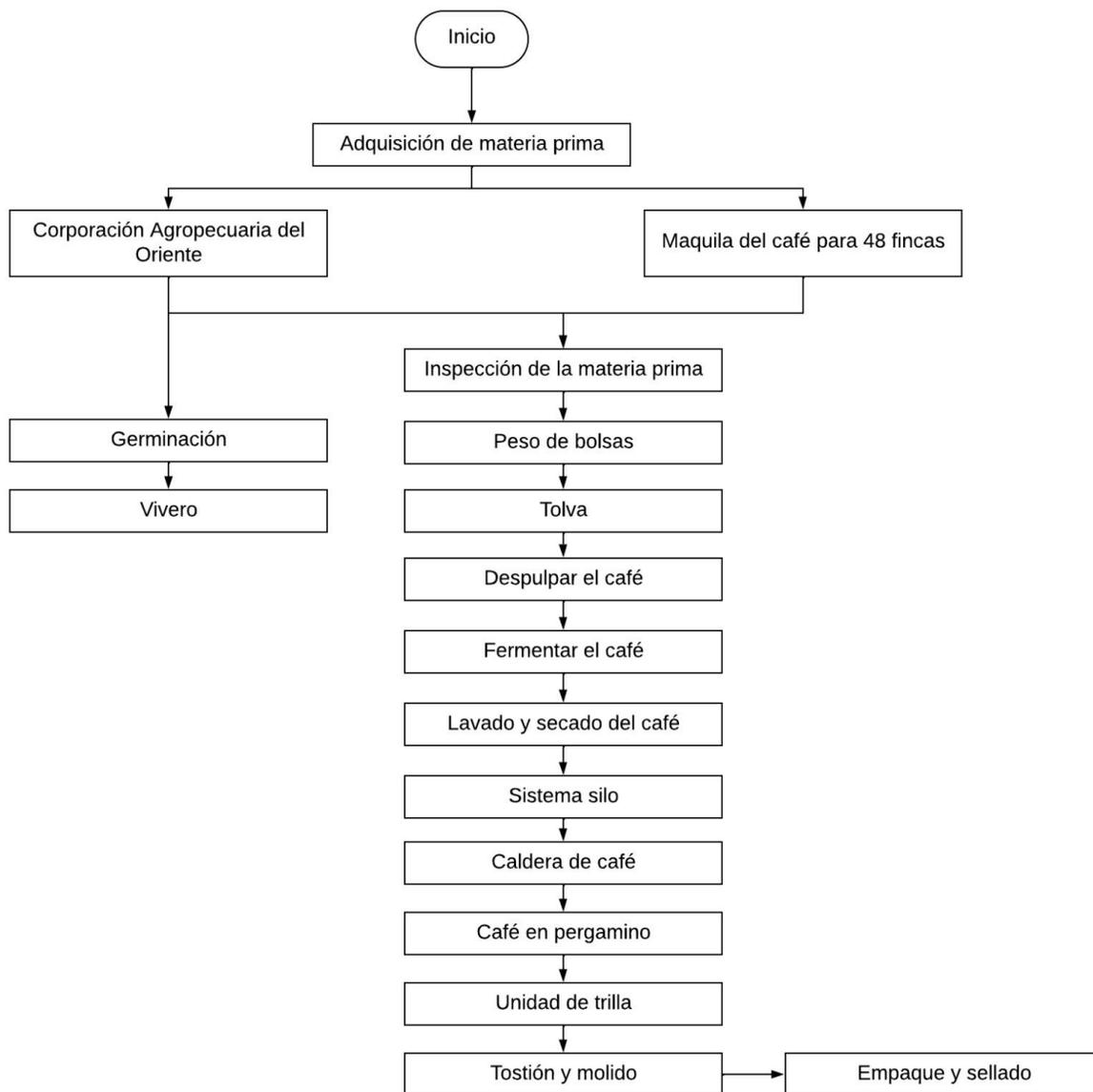
Otro aspecto que se destaca de la visita es que se conoció el paso a paso del proceso de poscosecha que es ejecutado por los funcionarios de la planta. Allí también se realiza siembra, cultivo, cosecha y poscosecha de café, y junto con el grano que se recibe de las 48 fincas cafeteras de región afiliadas a la Corporación, los cultivadores solicitan diversos procesos según su necesidad: unos solicitan tostión y molienda para ser comercializado por ellos mismos, otros requieren hasta el proceso de tostión y que les sea entregado el grano de café para moler. Algunos caficultores realizan su propio proceso de ventas locales o de exportación con agencias externas, pues no cuentan con la experiencia ni el conocimiento para internacionalizar su producto por sí mismos.

Con la producción de café de la Corporación, se aporta al fortalecimiento del mercado laboral en la región, pues en el departamento existen 12.363 caficultores que se desempeñan en el sector.

Este proceso empieza con la adquisición de café en cereza en el municipio de Guayatá a través de CANNOR, que es el punto de acopio. Los propietarios de las fincas entregan el café en cereza para ser maquilado y comercializado. De otra parte, la empresa acude a proveedores de los municipios de Guayatá y Somondoco para abastecerse de materias

primas. Una vez recibido el grano, se hace el control de calidad y allí empieza el proceso desarrollado por CANNOR, el cual se ilustra a continuación:

Figura 1. Flujograma proceso productivo



Fuente: Elaboración propia

El paso a paso del proceso de poscosecha se realiza en las instalaciones de la empresa. A continuación, se presenta en qué consiste cada una de las etapas realizadas en CANNOR.

1. **Peso de las bolsas:** en la báscula se pesan los bultos de café que llegan en cereza. Es el comienzo del proceso de producción.
2. **Tolva:** la tolva hace parte de la maquinaria para procesar el café. Es la primera etapa del procesamiento. Se desocupan los bultos de café en la tolva cuando el café está en cereza.

3. **Despulsar el café:** el despulpado de café debe realizarse inmediatamente después de cosechado el grano. Este proceso puede tardar más de 6 horas. Afecta el sabor del café, pues si se excede el tiempo en esta etapa puede originar fermento en el grano.
4. **Tanques de fermentación:** dentro de esta tecnología el tanque se ha considerado un recipiente para el lavado de café húmedo, en el cual se puede reducir el consumo de agua y de tal forma contribuir a la sostenibilidad ambiental de la caficultura y al manejo eficiente de agua.
5. **Lavado de café:** al finalizar el proceso de fermentación, se pasa a la etapa de lavado del grano, cuyo objetivo es eliminar la capa gelatinosa que recubre el grano (mucílago). Es importante separar el mucílago de la pulpa y rápidamente lavarlo, con el fin de evitar que después aparezcan sabores no adecuados.
6. **Secado del café:** CANNOR cuenta con un equipo para secado con un tiempo de 18 a 21 horas. Con este equipo se logra un mejor aprovechamiento de la capacidad de secado del aire, para garantizar el 33 % en ahorro de combustible comparado con secadoras tradicionales. Esto significa que en la secadora de tres cribas, el aire es calentado a 50 °C, atraviesa la capa de secado y se reutiliza para aprovechar la capacidad remanente del aire parcialmente saturado para atravesar dos pre secados más. Así el aire se utiliza al 100 % de su capacidad antes de botarlo.
7. **Sistema silo:** el sistema de silo trabaja por vibración, para hacer descender el producto (café) del silo y que salga por la boca diseñada para esto.
8. **Caldera de café:** funciona como una caldera. Su trabajo es de 21 horas para secar café con una capacidad de 10 cargas equivalentes a 1.250 kilogramos.
9. **Café pergamino seco:** cuando ya se tiene el grano seco, se le denomina café pergamino. Este es un estado del café en el que el grano está recubierto de una capa amarilla opaca que se denomina pergamino. Una vez se terminan los procesos de beneficio, incluyendo el secado, el café se somete a un nuevo proceso denominado trilla para obtener el café almendra o café verde.
10. **Unidad de trilla:** consiste en la limpieza del pergamino, su remoción en la trilladora y la clasificación de café verde por tamaños para su posterior clasificación por peso específico.
11. **Máquina de malla:** la máquina de malla solo se utiliza en la trilladora cuando se va a exportar. Allí se selecciona el tamaño del café según los requerimientos del cliente.
12. **Café de almacenamiento:** constituye una de las labores primordiales para la conservación del café. Este paso es muy importante, ya que el grano estará sometido a distintas condiciones climáticas de las diferentes regiones cafeteras, como la temperatura, la humedad relativa del ambiente y el lugar. El café puede depositarse en un silo, una caja y hasta en un mismo saco, en donde se crean diferentes grados de temperatura y humedad y es aquí donde juega un papel fundamental la ventilación del grano.
13. **Tostión:** en esta fase es cuando se caramelizan los azúcares presentes en los granos y determinan el nivel de acidez. Esto sucede debido a que el grano sufre cambios

basados en reacciones químicas que permiten o no que se desarrolle el aroma y sabor propio del producto.

14. **Molienda:** proceso que consiste en desmenuzar una materia sólida, especialmente granos o frutos, golpeándola con algo o frotándose entre dos piezas duras hasta reducirla a trozos muy pequeños, a polvo o a líquido.
15. **Empaque sellado:** se realizan todos los procesos de empaquetado y control para que el producto se dirija a los consumidores en perfectas condiciones.

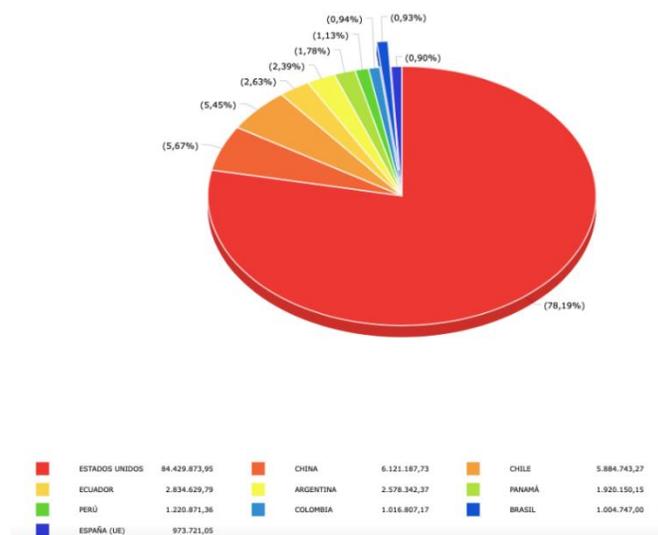
Como iniciar un proceso de exportación para cafés especiales – caso CANNOR

Aunque CANNOR cuenta con un proceso de producción adecuado, el café es catalogado como café especial que cumple con todas las características de un café de exportación. Por eso, esta investigación propone los pasos que debe seguir esta empresa para incursionar en mercados internacionales.

Con ayuda de Legis Comex, que es el Sistema de Inteligencia Comercial para la gestión y análisis del comercio exterior, y permite tomar decisiones en los negocios internacionales (Legis Comex, 2023), se analizaron los principales países importadores de café y los principales destinos de exportación del café colombiano. Para ello se debe tener claridad de la subpartida arancelaria, que permite la identificación del producto a nivel mundial y facilita la búsqueda de información para determinar el país de destino más oportuno para CANNOR.

La subpartida arancelaria para el café especial se identifica en el arancel de aduanas colombiano. Para este caso, el café se encuentra en la Sección II: Productos del reino vegetal, Capítulo: 09 Café, té, yerba mate y especias, Partida: 09.01 Café, incluso tostado o descafeinado; cáscara y cascarilla de café; sucedáneos del café que contengan café en cualquier proporción; subpartida arancelaria a nivel mundial: 0901.21 para el Café tostado sin descafeinar; y la subpartida arancelaria para Colombia: 0901.21.20.00: Café tostado sin descafeinar Molido (Arancel Legis, 2023). Así se identificaron las estadísticas de exportación de café en grano y café molido desde Colombia a otros países, con el fin de encontrar oportunidades para el café de CANNOR, pues en la búsqueda de información se encontró que, para el año 2021, el 33,63 % de las exportaciones fueron de café tostado en grano, y el 66,37 % de las exportaciones de café molido. Del total de las exportaciones de estos dos tipos de café, el 75,5 % fueron a Estados Unidos como el principal socio comercial, seguido de China, Chile, Ecuador, Panamá, Taiwán, Argentina, Perú, España y Arabia Saudita (Legis Comex, 2023). Por su parte, para el año 2022, el 31,98 % de las exportaciones fueron en café tostado en grano y el 68,02 % en café tostado molido. Los principales destinos de exportación de estos dos tipos de café fueron liderados una vez más por Estados Unidos con un 78,19 %, seguido de China, Chile, Ecuador, Argentina, Panamá, Brasil y España, como se muestra en la siguiente imagen:

Figura 2. Exportaciones de café desde Colombia hacia el resto del mundo



Fuente: Legis Comex, 2023

Para determinar el destino que ofrece más oportunidades de internacionalización para el café especial procesado por CANNOR, se utilizó la herramienta de preselección de países de Procolombia, que es la entidad encargada de promover el turismo, la inversión extranjera, las exportaciones y fomentar los negocios internacionales, y que establece pautas para aquellos empresarios que quieren exportar. Con esta herramienta se identificaron algunas variables que permitieron realizar la selección del país destino más conveniente y así poder generar las estrategias que la Corporación Agropecuaria de Oriente pudiera aplicar para la internacionalización de su producto.

Esta matriz se elaboró analizando las variables de los dos principales socios comerciales que actualmente tiene Colombia que son Estados Unidos y China, países que se encuentran dentro de los potenciales lugares para la exportación de café especial. La matriz busca determinar cuál de los dos mercados es el más apropiado para que la Corporación decida incursionar internacionalmente. A continuación, se presenta la matriz elaborada para seleccionar el destino de internacionalización:

Tabla 1. Matriz de selección de mercados

MATRIZ DE SELECCIÓN DE MERCADOS							
VARIABLES	P	ESTADOS UNIDOS	C	R	CHINA	C	R
Importaciones 2022 del país seleccionado del mundo (U\$ FOB miles)	10 %	3.373.902	10	1	2.527.543	10	1
Principal proveedor	15 %	CHINA	5	0,75	COREA DEL SUR	5	0,75
Exportaciones 2022 colombianas a país seleccionado (U\$ FOB)	10 %	14.891.783	10	1	2.166.79	4	0,4

Arancel para Colombia	20 %	0 %	10	2	15 %	2	0,4
Normas técnicas	25 %	Estados Unidos aplica la norma NIMF-15 desde febrero de 2004. Esta medida reduce el riesgo de introducción y/o dispersión de plagas cuarentenarias relacionadas con el embalaje de madera (incluida la madera de estiba), fabricado de madera en bruto de coníferas y no coníferas, utilizado en el comercio internacional. Para Colombia, el ICA es la entidad encargada de autorizar la logística.	10	2,5	China aplica la norma NIMF-15 desde el 1 de enero de 2006. Esta medida reduce el riesgo de dispersión de plagas relacionadas con el embalaje de madera. La medida recae en: pallets, estibas, bloques, cajas y demás empaques y embalajes de madera. Para Colombia, el ICA es la entidad encargada de autorizar la marca. Conozca la norma NIMF 15 en español: documentos de la FAO.	10	2,5
Logística	20 %	Según el Logistics Performance Index (LPI) publicado por el Banco Mundial en 2018, Estados Unidos ocupa el puesto número 14 en el mundo en cuanto al desempeño logístico	10	2	Según el Logistics Performance Index (LPI) publicado por el Banco Mundial en 2018, China ocupa el puesto número 26 en el mundo en cuanto al desempeño logístico.	9	1,8
TOTAL	100%			9			7

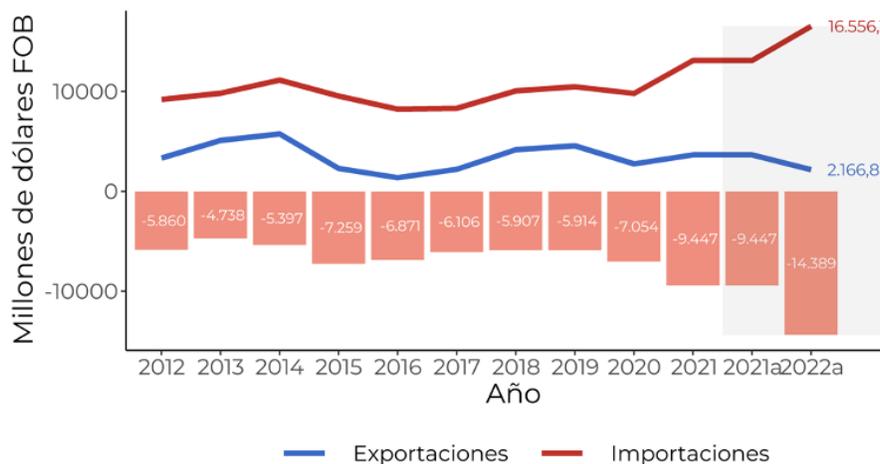
Fuente: Elaboración propia, 2023

Dentro de los datos analizados se identificó que China tenía para 2021 una población de 1.412.360.000 millones de habitantes y un PIB per cápita de U\$12.561 para el 2022. Por su parte, Estados Unidos contaba para el 2021 con una población de 331.843.745 millones de habitantes y un PIB per cápita de U\$76.348 para el 2022. Por otra parte, se encontró que China exporta más de lo que importa y sus principales socios comerciales son República de Corea, Japón, Estados Unidos, Australia, Alemania y Colombia, quien se encuentra en el

puesto número 50. Así mismo, dentro de la balanza comercial con Colombia, China importa aceites crudos, desperdicios de cobre, coque de petróleo, café, hullas, aceite de palma entre otros (MinCit, 2023).

En la siguiente imagen se puede ver el estado de la balanza comercial entre Colombia y China en donde las exportaciones para el año 2022 fueron de 2.166, 8 millones de dólares FOB.

Figura 3. Balanza Comercial Colombia - China

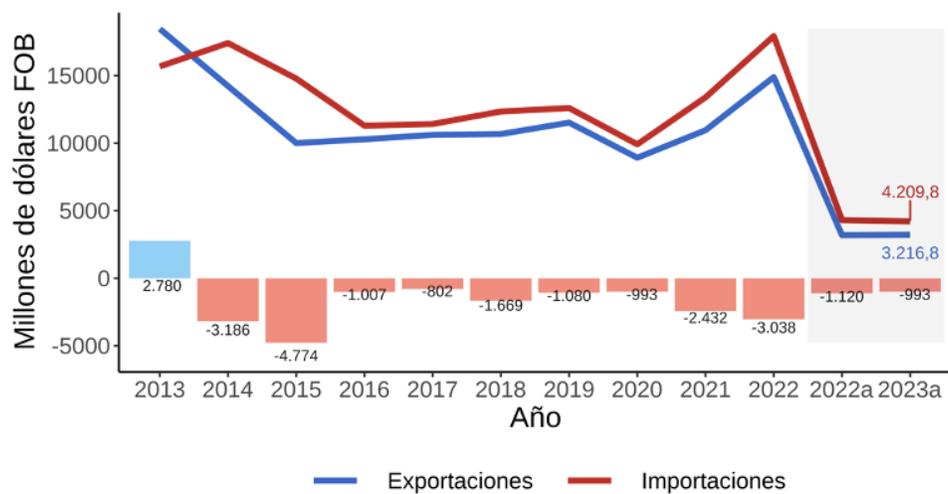


Fuente: DIAN - DANE

Igualmente, Estados Unidos importa más de lo que exporta y sus principales socios comerciales son China, México, Canadá, Japón, Alemania, y Colombia, que se encuentra en el puesto 25. En cuanto a la balanza comercial con Colombia, se identifica que los principales productos colombianos que importa son aceites, flores, café, oro, aceites de petróleo, bananas, hullas entre otros. (MinCiT, 2023)

En la siguiente imagen se puede ver el estado de la balanza comercial entre Colombia y Estados Unidos:

Figura 4. Balanza Comercial con Estados Unidos



Fuente: DIAN – DANE

En cuanto a los acuerdos comerciales entre estos dos países y con Colombia, se identificó que China no tiene acuerdo comercial con Colombia, lo que puede afectar el envío de productos a este destino. En cambio, con Estados Unidos se tiene Acuerdo de Libre Comercio, lo que permite que se tengan beneficios arancelarios entre los dos países.

Otro aspecto importante para seleccionar el país que ofrece más oportunidades para comercializar el café maquilado por CANNOR son las facilidades de acceso logístico. En este sentido, Colombia posee rutas marítimas a China desde Buenaventura, con 11 navieras que realizan conexiones en los puertos de Corea del Sur, Hong Kong, Panamá, Taiwán y China; además, el país asiático cuenta con 47 aeropuertos con servicio aduanero, mientras Colombia tiene tres aerolíneas que transportan carga hacia China haciendo conexiones con países como Alemania, Turquía y Países Bajos.

Por su parte, el comercio desde Colombia hacia EE. UU. sale de Buenaventura mediante 6 navieras que hacen conexiones en los puertos de Panamá, Estados Unidos y México. En cuanto al transporte aéreo, se cuenta con un mayor número de pistas aéreas en este país que permiten mover el comercio con el resto del mundo. Desde el Aeropuerto Internacional El Dorado de la ciudad de Bogotá hay alrededor de 10 aerolíneas que prestan el servicio de transporte de carga a Estados Unidos.

Es así que, teniendo en cuenta las estadísticas mencionadas en cuanto al comercio con estos dos países, las facilidades logísticas y la normatividad para la internacionalización del producto “café especiales” de CANNOR, el país seleccionado para iniciar un proceso de exportación es Estados Unidos. Esta selección se debe a que, según las variables socioeconómicas estudiadas de China con respecto a Estados Unidos, con el segundo Colombia ha tenido más experiencia de negocio y se han logrado beneficios a lo largo de los años. Además, Estados Unidos se convirtió en el principal importador de café del mundo en 2022, pues las importaciones de este producto del mercado estadounidense fueron

aproximadamente U\$9.800 millones durante el año referido. Alemania y Canadá ocuparon la segunda y la tercera posición, respectivamente (Statista, 2023). Adicionalmente, el TLC que tiene Colombia con Estados Unidos incluye varios beneficios en el sector agropecuario, no solo por la eliminación permanente de aranceles, sino también por el establecimiento de medidas sanitarias y fitosanitarias para exportar productos de alta calidad.

El Producto Interno Bruto (PIB) de Estados Unidos, que en precios corrientes a 2022 fue de 25.464 miles de millones de dólares, lo convierte en uno de los países más ricos del mundo. Cuenta con una economía diversa, además de variedad de recursos naturales, entre ellos importantes reservas de petróleo y gas natural; un vasto sector agrícola que produce diversos cultivos y ganado; una vigorosa y bien desarrollada base industrial; y un avanzado sector de servicios y mano de obra altamente cualificada (MinCiT, 2023). Por otra parte, según publica la ONU, en Estados Unidos viven 50'632.836 extranjeros, lo que supone un 15,11 % de la población del país, de la que la inmigración femenina es superior a la masculina, con 26'153.840 mujeres, equivalente al 51,65 % del total de inmigrantes, frente a los 24'478.996 varones que corresponden al 48,34 % (Datosmacro, 2023). Esto hace que el país tenga un alto potencial de consumidores de café, ya que ellos provienen de países culturalmente consumidores de esta bebida.

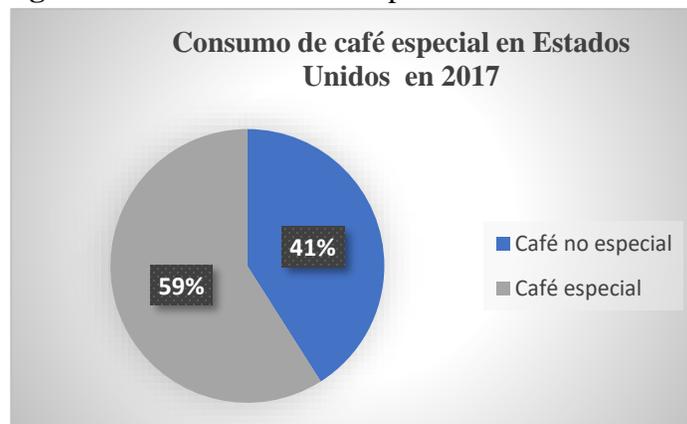
En términos políticos, Estados Unidos es una República Federal y cuenta con 50 estados que gozan de autonomía y se gobiernan de acuerdo con las directrices nacionales. Lo anterior implica que cada estado tiene autonomía y cuenta con una normativa específica, lo cual puede resultar beneficioso en las facilidades para comercializar. Además, según la Federación Nacional de Cafeteros, el país norteamericano es el mayor consumidor mundial de café, y el grano colombiano es el más reconocido por sus atributos de calidad. De acuerdo con un estudio nacional de tendencias de consumo de café realizado por la Asociación de Café de Estados Unidos (NCA) llevado a cabo en el año 2014, el 61 % de la muestra estudiada consume café regularmente, por encima de otro tipo de bebidas como té, gaseosas y jugos. Es así como el café es un producto que juega un papel importante en la vida cotidiana de los estadounidenses.

Características y análisis de la demanda

El mercado del café en América del Norte se proyecta con un crecimiento del 5,9 % en los próximos años, de acuerdo con Mordor Intelligence (2023). La demanda de bebidas no alcohólicas y de productos como el café se ha aumentado de acuerdo con el aumento de su comercialización en grandes cadenas como Starbucks, The Coffee bean, Tea Leaf y otras. De otro lado, según una encuesta realizada por la Asociación Nacional del Café, el número de bebedores diarios de café de especialidad ha aumentado en los últimos 18 años, pues en 1999 solamente el 9 % de los adultos en los EE. UU consumía café de especialidad, en contraste con el año 2017 que mostró un aumento hasta el 41 %. De todas las tazas de café consumidas,

el 59 % de esas tazas eran de especialidad frente al 41 % de no especialidad (Mordor Intelligence, 2023):

Figura 5. Consumo de café especial en Estados Unidos



Fuente: Elaboración propia de acuerdo con datos de Mondor Intelligence, 2023

Finalmente, se evidenció que el 45 % de los consumidores de café entre 18 y 24 años toman café especial, el 57 % entre 25 y 39 años, el 62 % entre 40 y 59 años y el 65 % de más de 60 años.

Análisis de la competencia

Según datos revelados por las estadísticas de Legis Comex con respecto a las empresas colombianas exportadoras de café a Estados Unidos, se encuentran Descafeacol (52,5 %), Federación Nacional de Cafeteros de Colombia -FNC- (15,3 %), Banca Exportadora S.A. (11,3 %), Selecto Exportadores S.A.S. (10,5 %) y Expo café (10,2 %). Estas empresas productoras y comercializadoras de café con potencial exportador son consideradas competencia directa para CANNOR.

En cuanto al mercado internacional, la competencia de las importaciones de café en Estados Unidos, de acuerdo con las estadísticas de Legis Comex, provienen de los países de Alemania, Brasil, Canadá, Croacia, El Salvador, Guatemala, Honduras, Italia, Jamaica, Kenia, Macedonia, México, Perú, República Dominicana, Rumania (UE), Suecia (UE), Países Bajos (UE), Malasia, Bosnia y Herzegovina, Serbia y Kosovo.

En la siguiente tabla se puede evidenciar la cantidad de importaciones que recibió Estados Unidos de la subpartida 09.01.21.00.55, tomada como referencia al ser producto similar al café especial de CANNOR.

Tabla 2. Importaciones de Café, Estados Unidos 2022

País	Importaciones generales - Cantidad	Importaciones para consumo-cantidad	Importaciones para consumo valor total USD
COLOMBIA	670332	670332	4568093
SERBIA	95830	95830	515377
CANADÁ	62243	62243	725298
KOSOVO	50148	50148	283721
PAÍSES BAJOS (UE)	47525	47525	629498
BOSNIA Y HERZEGOVINA	42428	42428	256549
BRASIL	42037	42037	116506
GUATEMALA	19471	19471	91857
REPÚBLICA DOMINICANA	19318	19318	146123
ITALIA (UE)	18529	18529	217069
CROACIA (UE)	17317	17317	109545
MACEDONIA	11577	11577	21933
EL SALVADOR	7679	7679	20625
SUECIA (UE)	7224	7224	44643
RUMANIA (UE)	5985	5985	15662
ALEMANIA (UE)	4200	4200	16825
KENIA	2443	2443	18369
MÉXICO	2325	2325	18959
JAMAICA	1549	1549	58864
HONDURAS	1304	1304	9249
PERÚ	664	664	7128
MALASIA	90	90	4290

Fuente: Legis Comex, 2023

Según la tabla anterior, países como Brasil, Guatemala, El Salvador, México y Perú se encuentran dentro de los principales proveedores de café en Estados Unidos. Brasil es el mayor productor y abastecedor de café en el mundo a nivel de América Latina, pues ha incrementado el volumen de sus exportaciones en los últimos años. De acuerdo con el Consejo de Exportadores de Café de Brasil - Cecafé - las exportaciones aumentaron el 13,4 % entre 2020 y 2021. Colombia se encuentra como el principal origen de las importaciones de café en Estados Unidos.

Normatividad

Para llevar el café a Estados Unidos es importante conocer la normatividad que este país posee en sus procesos de importación. Entre ella, todos los envíos deben tener la confirmación previa de la Administración de Alimentos y Drogas Americana (FDA) y el Departamento de Agricultura de los Estados Unidos, que es la entidad encargada de inspeccionar el café en grano. No existen límites en cuanto a la cantidad de café o té que puede importar Estados Unidos.

En ese sentido, en cuanto a los documentos que se requieren para ingresar el producto a Estados Unidos, la Corporación debe cumplir con los requisitos que pide la aduana, como son: el documento de transporte, el cual depende del tipo que se elija; el conocimiento de embarque (B/L), si es transporte marítimo, o la guía aérea (AWB), si es transporte aéreo; además debe tener la factura comercial con tres copias y emitida por el vendedor; el manifiesto de Carga o Ingreso de acuerdo con la normatividad estadounidense, que es el *formulario de aduana 7533* o Despacho Inmediato *formulario de aduana 3461*; y la lista de embarque en donde se explicará la cantidad de mercancía que se envía. Es importante mencionar que se debe describir la mercancía de manera precisa, mencionando el peso de la carga y sus características (Procolombia, 2023).

Finalmente, Estados Unidos aplica la norma NIMF-15 desde febrero de 2005 (Legis Comex, 2023), la cual disminuye el riesgo de introducción y/o dispersión de plagas cuarentenarias relacionadas con el embalaje de madera (incluida la madera de estiba). Esta norma también la regula el Instituto Colombiano Agropecuario, ICA, en Colombia, que es la entidad encargada de autorizar la exportación de productos desde el país.

Estrategias para incursionar en el mercado internacional

Debido a la globalización, las empresas operan buscando desarrollar e implementar estrategias que les permitan participar en mercados extranjeros, fortalecer los procesos de producción y comercialización y responder a las necesidades de crecimiento de la empresa. Por eso deciden exportar sus productos e incrementar sus utilidades en mercados internacionales, ante el posible estancamiento en el mercado local, y aprovechan la existencia de mercados emergentes que brindan beneficios adicionales para su fin (Velásquez & Cuestas, 2018).

De esta manera, lo ideal para CANNOR es enfocar sus esfuerzos en fortalecer sus procesos internos administrativos como organización. Para ello es necesario tener en cuenta algunas sugerencias en cuanto a estrategias organizacionales:

- Redactar la visión de la entidad, teniendo en cuenta la misión ya existente.
- Establecer objetivos a corto, mediano y largo plazo, definiendo estrategias para su cumplimiento.

- Gestionar con el gobierno regional el mejoramiento de la infraestructura vial, maquinaria y tecnología para optimizar procesos y disminuir costos.
- Fomentar convenios con entidades privadas y públicas, para consolidar un equipo que cuente herramientas y actores que permitan gestionar la exportación.
- Diseñar un modelo de gestión y dirección administrativa, según las características de la Corporación.
- Diseñar un plan financiero que permita la toma de decisiones basadas en la información financiera, para así ejercer control en procesos internos e identificar nuevos proyectos.
- Mejorar las estrategias de gestión de recursos, orientados al beneficio de la Corporación y el bienestar de sus integrantes.
- Implementar las TIC para mejorar la gestión de la información, y los procesos administrativos, contables, tributarios y financieros.
- Generar estrategias en formación y capacitación.
- Diseñar estrategias de mercadeo, buscando el posicionamiento nacional e internacional.

Esta es la base para establecer las estrategias para la internacionalización de CANNOR, teniendo en cuenta que los distintos referentes y antecedentes planteados son altamente pertinentes con respecto al caso de estudio, lo que garantiza solidez y fundamentación teórica en sus resultados.

Aspectos logísticos

Si bien CANNOR debe tener otra figura legal para la exportación directa del café, ya que al ser una corporación la reglamentación colombiana no lo permite, pues tendría que ser una empresa, a continuación, se establecen los pasos para realizar el proceso de exportación de café especial hacia Estados Unidos cuando lo primordial es estar inscrito ante la Cámara de Comercio y ante la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, DIAN, como empresa exportadora. Adicionalmente, el representante legal debe remitirse a la Ventanilla Única de Comercio Exterior, VUCE, para adelantar todo el proceso de manera electrónica en la plataforma de la DIAN, que es quien autoriza los trámites aduaneros en Colombia.

Inicialmente, es importante identificar la posición arancelaria del producto a exportar. Para el caso de los cafés especiales que produce CANNOR, este es *0901.21.20.00*, que corresponde a café molido (Arancel Legis, 2023). Una vez se tenga el cliente en Estados Unidos, se deben revisar los requisitos aduaneros para la exportación del producto. Para el caso del café, se debe registrar la empresa ante la Federación Nacional de Cafeteros, pues según lo estipulado en el Decreto 1714 del Ministerio de Comercio Industria y Turismo y la Resolución No. 05 de 2015 del Comité Nacional de Cafeteros de Colombia, FNC, las personas naturales o jurídicas que quieran exportar café verde o procesado deberán

registrarse como exportadores de café ante ella (FNC, 2023). Al estar registrado ante la FNC, la empresa debe solicitar el “certificado de repeso”, en el cual se especifica la cantidad de café que se va a exportar. Con este certificado se paga la contribución cafetera, que es un gravamen de carácter particular y obligatorio a cargo de los productores de café colombiano. Esta contribución se hace únicamente en caso de exportación y se revierte en beneficio del sector cafetero que lo tributa (DIAN, 2023). Seguido a este proceso, la empresa debe presentar la guía de tránsito como documento soporte del proceso de internacionalización de café. Esta guía debe ser diligenciada por la FNC y será avalada por la DIAN. Una vez se tiene esta aprobación, Alma café, empresa autorizada por la FNC, generará el certificado de calidad que respalda el café de exportación, acreditando el cumplimiento de las condiciones mínimas exigidas por el Comité Nacional de Cafeteros. Finalmente, para realizar el proceso de salida de mercancías del territorio aduanero nacional, CANNOR deberá solicitar el certificado de origen y los respectivos vistos buenos ante el ICA y el INVIMA.

En cuanto a la preparación del producto para la exportación, se debe tener en cuenta que este producto se clasifica como carga general, debido a que es mercancía que posee una unidad de empaque para ser transportada. Así mismo, este tipo de carga se considera no perecedera, pues no se deteriora o se degrada normalmente en condiciones ambiente, sino que su degradación depende de otros factores como la contaminación repentina, el mal manejo o accidentes.

Por otra parte, es importante contar con un tipo de empaque en foil de aluminio (empaque larga vida) que impermeabilice el producto y lo proteja de la luz y del ambiente. Esto permite mayor durabilidad. El empaque que actualmente usa CANNOR cumple con estas características, pues son empaques foil con medidas de largo 13 cm, alto 25 cm, ancho 5 cm, y cada bolsa contiene 500 gramos de producto. Para el embalaje de este producto se pueden utilizar cajas de cartón corrugado, y de acuerdo con las medidas se realizará el proceso de unitarización, que consiste en ubicar los empaques dentro del embalaje buscando el mayor número de embalajes en un pallet y finalmente dentro de un contenedor.

De acuerdo con lo estipulado por la Federación Nacional de Cafeteros, se debe empacar el café bajo las mejores condiciones, sin dejar vacíos, y usar papel burbuja con el fin de proteger el empaque primario del café. Además, debe contar con etiquetado y marcado con la información completa.

Finalmente, para concretar el proceso de internacionalización, se deberá seleccionar el término de negociación internacional, INCOTERMS, el cual determina las responsabilidades y riesgos del comprador y del vendedor. Este dependerá del modo de transporte que la empresa seleccione para llegar a Estados Unidos. Como se mencionó anteriormente, este país cuenta con un excelente perfil logístico y se puede llegar vía aérea o vía marítima dadas las conexiones que se tienen con Colombia.

Discusiones

La FNC es la organización que reúne desde 1927 a los cafeteros colombianos para ser representados a nivel nacional e internacional, procurando el bienestar y el mejoramiento de las condiciones de vida de los caficultores mediante el fortalecimiento de la producción y consumo de café a nivel nacional e internacional. Los informes de esta entidad revelan que la producción del grano en Colombia en los últimos años ha tenido gran volatilidad dadas las condiciones económicas, sociales y ambientales derivadas de la pandemia de la Covid-19, cuando los picos más altos de producción fueron en diciembre de 2019 con 1.680 sacos de 60 kilos y en diciembre de 2020 de 1.743 sacos de 60 kilos. Sin embargo, en diciembre de 2021 disminuyó en un 21 % con respecto al año anterior, pues la producción fue de 1.385 sacos de 60 kilos. Igualmente, en diciembre de 2022 se registraron 981 sacos de 60 kilos de café, lo que muestra una disminución del 29 % (FNC, 2023).

Por otra parte, la producción de café en el territorio nacional se encuentra distribuida en 22 de los 32 departamentos del país. En los últimos años, Boyacá tuvo una participación del 1 % del total del área cultivada, pues los departamentos con mayor producción de café, según la Federación Nacional de Cafeteros, son Huila, Antioquia, Tolima y Cauca, como se evidencia en la siguiente tabla:

Tabla 3. Área cultivada con café total departamental a diciembre de 2022 en miles de hectáreas

Departamento	2018*	2019*	2020*	2021*	2022*	Participación a 2022
Antioquia	120,96	119,16	117,53	116,29	114,33	14 %
Arauca	n/d	n/d	0,11	0,11	0,11	0 %
Bolívar	1,31	1,39	1,40	1,40	1,43	0 %
Boyacá	10,41	10,25	10,14	10,24	10,60	1 %
Caldas	66,02	63,05	60,82	59,28	59,06	7 %
Caquetá	4,02	3,99	3,80	3,73	3,76	0 %
Casanare	2,74	2,60	2,54	2,47	2,38	0 %
Cauca	92,56	92,67	91,94	93,00	94,46	11 %
Cesar	25,95	23,63	23,89	22,99	23,59	3 %
Chocó	0,17	0,18	0,18	0,18	0,17	0 %
Cundinamarca	32,32	30,31	29,71	29,64	29,36	3 %
Huila	146,76	144,90	144,31	144,12	145,74	17 %
Guajira	5,14	4,25	4,22	3,85	3,66	0 %
Magdalena	19,39	17,96	17,97	17,66	17,55	2 %
Meta	2,90	2,89	2,80	2,87	2,72	0 %
Nariño	37,26	36,16	35,76	35,49	35,67	4 %
N. Santander	23,56	23,03	23,10	22,89	23,41	3 %

Putumayo	0,23	0,21	0,21	0,21	0,21	0 %
Quindío	21,25	20,02	19,65	18,87	18,44	2 %
Risaralda	46,39	45,13	44,47	43,39	43,18	5 %
Santander	50,66	51,35	52,01	53,03	54,32	6 %
Tolima	111,71	108,17	106,99	107,03	106,87	13 %
Valle	55,41	52,41	51,19	51,38	51,40	6 %
TOTAL NACIONAL	877,14	853,70	844,74	840,11	842,40	100 %

Fuente: Elaboración propia según datos de la FNC, 2023

Según el Plan Departamental de Extensión Agropecuaria, PDEA (2019), de la Gobernación de Boyacá, la caficultura en Boyacá enfrenta retos inaplazables en cuanto a los bajos niveles de productividad, infraestructura inadecuada, un impacto ambiental negativo, existencia de cafetales envejecidos, un alto porcentaje de áreas susceptibles a la roya, baja cobertura vegetal, población en edad de retiro, bajos niveles de escolaridad e ingresos alternativos escasos (PDEA, 2019). Además, la cobertura del servicio de extensión es mínima y el Comité de Cafeteros de Boyacá no cuenta con recursos suficientes para incrementar su potencial técnico y ofrecer la atención adecuada a los cafeteros. Sin embargo, el departamento produce un café de alta calidad, el cual se cultiva en otros municipios como Moniquirá, Zetaquirá, Miraflores, San José de Pare, Togui, y los que se encuentran en el Valle de Tenza como Guayatá, Sutatenza, Tenza, Pachavita y Garagoa. Sin lugar a duda, este es un café con grandes oportunidades en el mercado internacional, teniendo en cuenta que, según el Centro Nacional de Investigaciones de Café (CENICAFE), en Colombia solamente se cultivan los cafés arábigos, los cuales producen una bebida suave, de mayor aceptación en el mercado mundial y de mejor precio, y es el tercero en producción del grano a nivel internacional (Gobernación de Boyacá, 2019).

Además, teniendo en cuenta que el aumento de consumo de café se encuentra en constante crecimiento, tanto el consumo del hogar como en establecimientos públicos, la mejora sobre el precio de acuerdo con la calidad hace que los mercados externos paguen un sobreprecio por el café colombiano, aunque con exigencias en la calidad de la taza y certificación. De esta forma se puede incursionar en mercados externos que garanticen la compra sostenible del grano especial.

En ese orden, CANNOR podría estar interesado en conocer las condiciones que se requieren para incursionar por sí misma en los mercados internacionales, de modo que logren reconocimiento de sus productos, beneficios para los cultivadores y sostenibilidad financiera, dado el precio del café a nivel internacional.

Conclusiones

Con base en el análisis de esta investigación, se pudieron identificar las oportunidades que tiene el sector a nivel internacional, ya que el café que se produce en Boyacá, y más aún en

el sector del Valle de Tenza, como el café maquilado por CANNOR de Oriente, es un café especial, con altos estándares de un producto de exportación, tales como la exclusividad del producto, la materia prima y la calidad, características que lo hacen atractivo para los consumidores.

La Corporación Agropecuaria de Oriente produce con altos estándares de calidad. Sin embargo, es necesario que mejore su infraestructura de tal manera que pueda abarcar la demanda de un mercado internacional, pues actualmente el procesamiento se hace en la bodega. A pesar de ello, CANNOR cuenta con la materia prima y los equipos requeridos para la producción y comercialización de cafés especiales, además de las tierras aptas para el cultivo, las semillas adecuadas, el sistema de riego y otros elementos indispensables para la operatividad del negocio.

Teniendo en cuenta que actualmente los mercados deben responder a un entorno globalizado, las empresas deben prepararse para realizar procesos de internacionalización. Por eso, se considera que la Corporación Agropecuaria de Oriente debe diseñar e implementar estrategias que la lleven a enfrentar el reto de ampliarse a mercados internacionales, pero asegurando que los posibles riesgos sean mínimos, al igual que el nivel de incertidumbre. Todo esto para aprovechar nuevas oportunidades de mercado que redunden en un aumento de beneficios. Indiscutiblemente esto implica asumir un gran desafío, pues con los datos hallados en esta investigación existen limitantes en cuanto a recursos, experiencia y conocimientos para hacer realidad el proceso de internacionalización.

De otra parte, las estrategias que se proponen para llevar a cabo un proceso de internacionalización representan una gran oportunidad para CANNOR, pero la ejecución de este proceso está únicamente en la libre decisión de los integrantes de la Corporación, quienes deberán tener en cuenta las variables analizadas, los factores a favor y en contra, y las limitantes del entorno y el mercado, para que la organización pueda ingresar a los mercados externos, logre posicionarse y llegue a ser competitiva.

Referencias bibliográficas

APC Colombia (2018). Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia. *Saber Hacer Colombia. Publicación seriada de “Valle de Tenza, atributos sensoriales de los cafés especiales”*.

Arancel Legis (2023). Herramientas de Legis Arancel Electrónico. Obtenido de <https://arancel.legis.com.co/Home/index>

Datosmacro. (2023). Obtenido de <https://datosmacro.expansion.com/demografia/estructura-poblacion/usa>

- DIAN (2023). Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales. Boletín de Comercio Exterior. Estadísticas de Comercio Exterior. Obtenido de <https://www.dian.gov.co/dian/cifras/Paginas/EstadisticasComEx.aspx>
- FNC, Federación Nacional de Cafeteros (2023). Estadísticas cafeteras. Obtenido de <https://federaciondefcafeteros.org/wp/estadisticas-cafeteras/>
- Gobernación de Boyacá, (2019). *Plan Departamental de Extensión Agropecuaria -PDEA*. Secretaría de Agricultura. Obtenido de <https://www.minagricultura.gov.co/ministerio/direcciones/Documents/PDEA%27s%20Aprobados/PDEA%20Boyac%C3%A11.pdf>
- Gualteros, A.Y & Rodríguez A.M. (2020). *Plan Estratégico de Marketing para la unidad de negocio de café de la empresa Cannor de Oriente ubicada en la zona Valle de Tenza - Boyacá*. Programa Ingeniería de Mercado, Repositorio Universidad Piloto de Colombia.
- Hernández, M. M., & Flórez, R. J. (01 de 11 de 2012). *Estudio de la estructura de mercado para la exportación y comercialización de café tostado de los Estados Unidos, para la empresa Ficas Ltda*. <http://tangara.uis.edu.co/biblioweb/tesis/2012/145313.pdf>
- Legis Comex. (Julio de 2023) Estadísticas de Comercio Exterior. <https://www.legiscomex.com/es/informacion-estadisticas-de-comercio-exterior>
- MinCiT. (05 de 2023). Obtenido de Ministerio de Comercio Industria y Turismo: <https://www.mincit.gov.co>
- Mordor Intelligence. (2023). <https://www.mordorintelligence.com/market-analysis/coffee-beans>
- PDAE. (2019) Plan Departamental de Extensión Agropecuaria & Gobernación de Boyacá. Secretaría de Agricultura. Recuperado de <https://www.minagricultura.gov.co/ministerio/direcciones/Documents/PDEA%27s%20Aprobados/PDEA%20Boyac%C3%A11.pdf>
- Procolombia, (2023). www.procolombia.co. Obtenido de <http://www.procolombia.co/herramientas/perfiles-logisticos-de-exportacion-por-pais/perfil-logistico-de-exportacion-espana>
- Ricardo D. (1742). *Principios de economía política y tributación*. Fondo de cultura Económica de España.
- Statista. (2023). <https://es.statista.com/estadisticas/535364/precio-medio-de-cafe-e-infusiones-en-espana/>
- Velásquez, S. Y., & Cuestas, L. N., (2018). *Obtenido de Estrategias de internacionalización en el sector cafetero colombiano; Caso Café Castillo de Santa Rosa*: https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1224&context=finanzas_comercio