

Plan de negocio para la creación de una empresa productora de bebidas listas para consumir de
café especiales colombianos con fines de exportación al Reino de Arabia Saudita

Herly Andrea Correa Bolívar, Silvia Melissa Blanco Vega

Trabajo de Grado para Optar el título de Ingeniero Industrial

Director

Aura Cecilia Pedraza Avella

PhD. en Ciencias Económicas

Codirector

Roque Antonio Carreño

Mtr en Investigación de Mercados

Universidad Industrial de Santander

Facultad de ingenierías Físico - Mecánicas

Escuela de Estudios Industriales y Empresariales

Bucaramanga

2019

DEDICATORIA

A Dios por permitir realizar este logro, por llenar mi vida de personas que me enseñaron y
brindaron su apoyo durante este proceso.

A mi madre por enseñarme el significado de ser luchadora, por trabajar hasta el último momento
con sus fuerzas y hasta donde Dios se lo permitió para poder ver cumplir mis sueños.

A mis hermanos, tíos, primos y amigos por ser respaldo y motivación.

Att: Melissa Blanco Vega

A mi hijo Yair Santiago por ser la razón de mi existencia y el mejor de mis motivos para
despertar cada mañana; a mi madre Amparo, mi heroína, mi ejemplo a seguir, la persona que me
ha enseñado a ser todo lo que soy ahora, y quien me ha demostrado que esta vida es para los
valientes que sueñan y enfrentan el mundo por sus sueños y por ultimo a mi compañero de
camino Diego, quien estuvo cada instante para darme aliento en momentos difíciles, además por
ser mi mano derecha, mi apoyo incondicional, mi fortaleza y mi amor.

Att: Herly Andrea Correa

AGRADECIMIENTOS

A la profesora Aura Cecilia Pedraza por ser una excelente guía en la dirección y desarrollo del proyecto, al profesor Roque Antonio Carreño por brindarnos apoyo y conocimiento en este camino.

A Natalia Gallo por ser una amiga incondicional, paciente y motivadora.

Y a Yeniffer Amundaray por cada palabra, abrazo y regaño que brindó para llegar hasta el final

Att. Melissa Blanco Vega

Primero que todo gracias a Dios por permitirme cumplir esta meta y darme todo lo necesario para llegar a ella, a la santísima Virgen María por ser mi intercesora; gracias a la Profesora Aura Pedraza y Profesor Roque Carreño por su paciencia y colaboración; gracias a mis hermanas Gina

Y Paola por el apoyo que me dieron durante este proceso; a mi sobrina Valeria por ser la personita más adorable del mundo; a mis amigas, Natalia Gallo y Elizabel Manrique por ser parte fundamental de mi paso por la universidad y por todos los momentos inolvidables que pasamos, por su apoyo e incondicionalidad; a mis demás amigos y familiares quienes me han acompañado desde siempre, a todos mil gracias.

Att: Herly Andrea Correa Bolívar

Tabla de Contenido

	Pág.
Introducción	19
1.Cumplimiento de objetivos	21
2.Generalidades del proyecto.....	23
2.1.Análisis preliminar de la idea de negocio.	23
2.2.Objetivo general.....	24
2.3.Objetivos específicos	25
2.4. Alcance	26
3.Análisis del entorno	27
3.1.Análisis del macro entorno en Arabia Saudita.....	27
3.1.1. Análisis político.	27
3.1.2. Análisis económico.....	29
3.1.3. Análisis social.	30
3.1.4. Análisis tecnológico.....	32
3.1.5. Análisis ambiental.....	33
3.1.6. Análisis legal.....	34
3.2.Análisis preliminar del macro entorno de Colombia	35
3.2.1. Análisis Político.	35
3.2.2. Análisis Económico.	36
3.2.3. Análisis Social. 2018).....	37
3.2.4. Análisis Tecnológico.	41
3.2.5. Análisis Medio Ambiente.	42
3.2.6. Análisis Legal.	44

3.3.Análisis preliminar del micro entorno	47
3.3.1. Poder de negociación de los proveedores.	47
3.3.2. Poder de negociación de los compradores.	48
3.3.3. Amenaza de nuevos entrantes.	49
3.3.4. Amenaza de productos sustitutos.	50
3.3.5. Rivalidad entre los competidores.	51
4.Análisis del mercado	51
4.1.Mercado del café.....	52
4.2.Mercado de cafés especiales	53
4.3.Mercado de los cafés RTD.....	54
4.4.Oferta de Café Colombiano	55
4.5.Demanda de Café en Arabia Saudita	56
4.6.Análisis Matriz de Priorización	58
4.7.Demanda Potencial	59
4.8.Demanda Real.....	62
5.Estudio técnico.....	64
5.1.Análisis del producto	64
5.2.Programa de Producción.....	67
5.3.Diagrama de flujo	69
5.4.Recursos Productivos.....	71
5.4.1. Talento Humano.....	71
5.4.2. Maquinaria y equipo.	72
5.4.3. Materia Prima.....	83
5.4.4. Insumos.	85
5.5.Localización	86

5.6.Distribución de la planta	92
5.7.Proceso Logístico.....	93
5.7.1. Requisitos de Exportación.	93
5.7.2. Documentación de Importación a Arabia Saudita.	99
5.7.3. Descripción del proceso Logístico.....	103
5.7.4. Simulación del proceso logístico.	109
6.Estructura Organizativa	113
6.1.Descripción del puesto de trabajo	115
6.2.Selección y contratación	117
6.3.Estructura Salarial	118
6.4.Manual de funciones	119
7.Análisis Legal	119
8.Análisis ambiental.....	122
8.1.Implicaciones.	122
8.2.Análisis de la Matriz de Leopold	125
8.3.Políticas ambientales.....	126
8.4.Regulaciones	127
9.Análisis Financiero	129
9.1.Inversión Inicial	129
9.2.Fuentes de financiamiento	132
9.3.Presupuesto de ventas	133
9.4.Estados financieros	135
9.5.Indicadores de Rentabilidad.....	139
10.Direccionamiento Estratégico	140
10.1. Misión	140

10.2. Visión.....	141
10.3.Modelo de negocio.....	141
10.4.bjetivos Estratégicos	142
10.5.Plan de Marketing.....	143
10.5.1. Producto.....	144
10.5.2. Plaza.....	145
10.5.3. Precio.....	146
10.5.4. Promoción.....	147
10.Conclusiones.....	149
11.Recomendaciones	152
Referencias Bibliográficas	153

Lista de Tablas

Tabla 1. Cumplimiento de objetivos del proyecto	21
Tabla 2. Descripción General de la Nueva Empresa.....	24
Tabla 3. Requerimientos de Talento Humano.....	71
Tabla 4. Trilladora de café	72
Tabla 5. Tostadora de café	73
Tabla 6. Moledora de café.....	74
Tabla 7. Percolador	75
Tabla 8. Homogeneizador	77
Tabla 9. Desaireador	78
Tabla 10. Pasteurizador	80
Tabla 11. Equipo de Refrigeración	81
Tabla 12. Llenadora y Selladora	82
Tabla 13 . Alternativas de ubicación.....	89
Tabla 14. Factores y coeficientes de ponderación	90
Tabla 15. Asignación de puntaje.....	90
Tabla 16. Matriz de ponderación	91
Tabla 17Clasificación nivel de riesgo del alimento.	94
Tabla 18 Cotización Transporte terrestre Bucaramanga-Bogotá.....	105
Tabla 19. Descripción puesta de trabajo área administrativa.....	115
Tabla 20. Descripción puesta de trabajo área de producción.....	116
Tabla 21. Activos fijos- Maquinaria	130

Tabla 22 Activos fijos- Equipo de computo	131
Tabla 23 Activos fijos- Muebles y enseres	131
Tabla 24. Activos diferidos	132
Tabla 25. Capital de trabajo	132
Tabla 26 Fuentes de financiamiento	133
Tabla 27. Presupuesto de ventas	134
Tabla 28 Costo total de Producción	134
Tabla 29. Estado de Resultados	135
Tabla 30. Flujo de caja	136
Tabla 31. Balance general	137
Tabla 32. Recuperación de la inversión	139
Tabla 33. Total, Indicadores.....	140

Lista de Figuras

Figura 1. Población Total Arabia Saudita	59
Figura 2. Diseño Prototipo y Tabla Nutricional Español	66
Figura 3. Diseño prototipo y tabla nutricional árabe.....	67
Figura 4. Diagrama de flujo	70
Figura 5. Tabla de conversión azúcar-stevia.....	85
Figura 6 Plan de ordenamiento territorial. Página 285	87
Figura 7. Plan de ordenamiento territorial. Página 288	88
Figura 8. Distribución de Planta.....	92
Figura 9. Especificaciones de contenedores para transporte Marítimo.....	106
Figura 10. Rutas de transporte aéreo Colombia-Arabia Saudita.....	107
Figura 11. Tarifas de Transporte aéreo Colombia-Arabia Saudita	108
Figura 12 Datos de tiempos proceso logístico	110
Figura 13. Resultados tiempo del proceso logístico.....	111
Figura 14. Grafica tendencia de las iteraciones proceso logístico	112
Figura 15. Organigrama Wolf Coffee S.A.S.....	114
Figura 16. Canvas Wolf Coffee S.A.S.	142
Figura 17. Empaque producto	145

Lista de Apéndices

(Los apéndices están adjuntos en el CD y puede visualizarlos en base de datos de la biblioteca UIS)

Apéndice A: Ficha técnica de entrevistas

Apéndice B: Gráfica de países exportadores de café

Apéndice C: Preguntas encuesta realizada en Arabia Saudita

Apéndice D: Gráficos análisis preguntas de encuesta

Apéndice E: Matriz priorización

Apéndice F: Cotización 1

Apéndice G: Cotización 2

Apéndice H: Cotización 3

Apéndice I: Cotización envases de aluminio

Apéndice J: Factores Ponderados

Apéndice K: Factura Comercial

Apéndice L: Partida Arancelaria

Apéndice M: Ficha técnica del producto

Apéndice N: Formato de exportación DEX 600

Apéndice Ñ: Formato de Transporte

Apéndice O: Formato 2 Banco de la república

Apéndice P: Agentes de aduanas

Apéndice Q: Cotización envío Bucaramanga- Bogotá

Apéndice R: Exportaciones Colombia-Arabia saudita

Apéndice S: Calculo del valor del envío

Apéndice T: Simulación Logística

Apéndice U: Estructura Salarial

Apéndice V Manual de Funciones

Apéndice W Matriz de Leopold

Apéndice X Análisis Financiero

RESUMEN

TITULO: Plan de negocio para la creación de una empresa productora de bebidas listas para consumir de cafés especiales colombianos con fines de exportación al Reino de Arabia Saudita¹.

AUTOR: Herly Andrea Correa Bolívar

Silvia Melissa Blanco Vega²

PALABRAS CLAVE: Café especial colombiano, Arabia Saudita, exportación, plan de negocios.

DESCRIPCIÓN: El presente trabajo de grado tiene como objetivo exponer un plan de negocio para la creación de una empresa productora de bebidas listas para consumir de cafés especiales colombianos con fines de exportación a Arabia Saudita, fundamentado en el concepto de café especial sostenible, que se caracteriza por brindar condiciones sociales óptimas para los caficultores, así como por promover buenas prácticas de manejo ambiental dentro del sector cafetero.

Se escoge como mercado objetivo el reino de Arabia Saudita, teniendo en cuenta que se trata de un país con una economía bastante estable, que posee un gran poder adquisitivo y en el cual el índice de pobreza es mínimo, además de tratarse de una región poco explorada en materia comercial y que actualmente está realizando una apertura a los negocios internacionales, ofreciendo excelentes condiciones para la inversión. Estos aspectos lo convierten en el mercado ideal para este tipo de proyectos de negocio.

¹ Trabajo de grado.

² Facultad de ingenierías Físico-Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Director: Aura Cecilia Pedraza Avella, PhD. en Ciencias Económicas. Codirector: Roque Antonio Carreño, Mtr en Investigación de Mercados.

ABSTRACT

TITLE: Business plan for the creation of a company producing drinks ready to consume Colombian specialty coffees for export to the Kingdom of Saudi Arabia³.

AUTHOR: Herly Andrea Correa Bolívar
Silvia Melissa Blanco Vega⁴

KEY WORDS: Colombian special coffee, Saudi Arabia, export, business plan.

DESCRIPTION: The present degree work aims to expose a business plan for the creation of a company that produces beverages ready to consume Colombian specialty coffees for export to Saudi Arabia, based on the concept of sustainable special coffee, which is It is characterized by providing optimal social conditions for coffee farmers, as well as promoting good environmental management practices within the coffee sector.

The Kingdom of Saudi Arabia is chosen as the target market, taking into account that it is a country with a fairly stable economy, which has a large purchasing power and in which the poverty rate is minimal, in addition to being a little region explored in commercial matters and that is currently making an opening to international business, offering excellent conditions for investment. These aspects make it the ideal market for this type of business projects.

³ Bachelor Thesis.

⁴ Facultad de ingenierías Físico-Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Director: Aura Cecilia Pedraza Avella, PhD. en Ciencias Económicas. Codirector: Roque Antonio Carreño, Mtr en Investigación de Mercados.

Introducción

La finalidad de este proyecto de grado es proponer un plan de negocio para la creación de una empresa que ofrezca bebidas frías listas para consumir a base de café especial colombiano con fines de exportación al Reino de Arabia Saudita.

La tendencia de consumo en cuanto a bebidas se ha diversificado a través de la innovación; es por ello que las bebidas listas para consumir “ready to drink” RTD han despertado el interés de los consumidores, siendo evidente el crecimiento constante que han tenido en el mercado en los últimos tiempos, por la caída en la demanda de bebidas azucaradas y carbonatadas. Es importante resaltar el auge mundial que están teniendo las bebidas RTD por su practicidad y ahorro del tiempo, ofreciendo especialmente a la población joven y trabajadora la oportunidad de disfrutar de un refrescante producto con solo adquirirlo en un supermercado.

El mercado saudí ofrece amplias opciones a este tipo de producto, gracias a sus tradiciones culturales y religiosas como la prohibición del alcohol, permitiendo a las bebidas listas para consumir formar parte de la cotidianidad, abriendo un sinfín de opciones para los productos libres de esta sustancia. Sumado a ello, el clima cálido del territorio, da la oportunidad al producto de ajustarse a las necesidades de los habitantes, Actualmente Arabia Saudita cuenta con un porcentaje alto de población joven y activa laboralmente que, como se dijo anteriormente, es un mercado creciente de las bebidas RTD, lo cual abre las puertas al producto en una cultura como la Saudí.

Por otra parte, el grano de café especial ha tomado un valor importante dentro de los caficultores colombianos ya que los consumidores están dispuestos a pagar más por un grano de

calidad y características diferenciadoras; por otra parte, la variedad climática, las tierras fértiles y propicias con las que cuenta Colombia facilita la producción del grano lo cual hace factible la provisión de este tipo de café en territorio nacional.

Así las cosas, la propuesta de valor que se buscaría ofrecer es una bebida RTD basada en café especial colombiano, dirigida al mercado saudí con quien ya el país ha tenido negociaciones para la exportación de otros productos. La idea de negocio surge por el conocimiento e interés en el mercado del café colombiano y el reconocimiento de éste a nivel mundial siendo un ícono representativo de nuestra Nación.

El contenido de este libro expone los objetivos planteados y el cumplimiento de cada uno de ellos, teniendo como base los conocimientos obtenidos en las diferentes asignaturas que fueron cursadas durante la carrera.

1. Cumplimiento de objetivos

Tabla 1.

Cumplimiento de objetivos del proyecto

Objetivo	Cumplimiento
Analizar el entorno del mercado de las bebidas listas para consumir de cafés especiales, basado en información política, económica, sociocultural, tecnológica, ambiental, legal y sectorial de Colombia y Arabia Saudita	Análisis del entorno (Capítulo 3, pág. 28)
Desarrollar una investigación del mercado de las bebidas listas para consumir de cafés especiales en Arabia Saudita, a través de fuentes secundarias y entrevistas semiestructuradas a conocedores del comercio internacional de café, que permita estimar la demanda y posibles clientes finales, así como las características del producto final.	Análisis del mercado (Capítulo 4, pág. 53)
Realizar un estudio técnico del proceso productivo de las bebidas listas para consumir de cafés especiales colombianos, así como de la logística de exportación hacia Arabia Saudita, incluyendo la simulación de dicho proceso.	Estudio técnico (Capítulo 5, pág. 66)
Analizar la estructura organizativa para el funcionamiento de la nueva empresa productora y exportadora, incluyendo el organigrama, manual de funciones y estructura salarial.	Estructura organizativa (Capítulo 6, pág. 114)

Continuación tabla 1. Cumplimiento de objetivos del proyecto

Objetivo	Cumplimiento
Determinar la figura jurídica a constituir e identificar la normatividad legal aplicable para la creación de empresa productora y exportadora de bebidas listas para consumir de cafés especiales desde Colombia hacia el Reino de Arabia Saudita, así como los tratados y acuerdos comerciales bilaterales.	Análisis legal (Capítulo 7, pág. 120)
Analizar el impacto que generará el desarrollo de las actividades de la nueva empresa, con el objetivo de proponer políticas de mitigación de los efectos negativos y políticas de sostenimiento de los efectos positivos.	Análisis ambiental (Capítulo 8, pág. 123)
Realizar una evaluación financiera de la nueva empresa productora y exportadora, proponiendo la estructura financiera de la misma y haciendo un análisis de rentabilidad por escenarios.	Análisis financiero (Capítulo 9, pág. 130)
Diseñar un plan estratégico para la puesta en marcha de la empresa, definiendo un modelo de negocio, misión, visión y objetivos estratégicos, así como estrategias de marketing adaptadas a la cultura saudí.	Direccionamiento estratégico (Capítulo 10, pág. 142)

2. Generalidades del proyecto

2.1. Análisis preliminar de la idea de negocio.

La creación de la nueva empresa WolfCoffee, con tentativa de ser persona jurídica bajo una sociedad de acciones simplificadas (S.A.S), tiene como objeto social la oferta de bebidas listas para consumir o conocidas en el mercado internacional como “ready to drinks”, hechas a base de cafés especiales colombianos con fines de exportación al reino de Arabia Saudita. El conocimiento e interés de las autoras sobre el mercado de café colombiano y la cercanía del codirector a la cultura saudí, enmarcan esta iniciativa.

Habiendo seleccionado el país destino se propone el nombre “Wolf” que en inglés traduce “lobo”, el cual representa el liderazgo dentro de la cultura saudí y “Coffee” haciendo referencia al componente principal del producto. El producto a ofrecer se determina por la tendencia de crecimiento en el mercado que presenta tanto el café colombiano, como las bebidas listas para consumir en el mundo y en Arabia Saudita. Las ventas de café en el reino saudí, crecieron un 8%, y en volumen un 5%, además el aumento en la demanda de productos de café más convenientes da como resultado la aparición de mezclas instantáneas de café, ajustándose al estilo de vida de la juventud saudí; dichas mezclas son preferidas por ser de preparación rápida, y su aceptación se ha desarrollado a lo largo de los años, estando disponibles en los principales canales de distribución. La gran cantidad de población Millennials ha cambiado los estándares de consumo de muchos productos tradicionales dentro de ellos el café; por esta razón, se propone una bebida de fácil consumo, refrescante y saludable a base de Cafés especiales que le brindarán

al consumidor un nivel energético alto, como el que brinda una taza de café caliente. Sumado a ello, la calidad que caracteriza el café colombiano y la sostenibilidad que estos promueven tanto al medio ambiente como a la sociedad.

Tabla 2.

Descripción General de la Nueva Empresa

Aspecto a Evaluar	Contenido
Nombre de la nueva empresa	WOLFCOFFEE SAS
Objeto social de la nueva empresa	Producir bebidas RTD de cafés especiales colombianos con fines de exportación al reino de Arabia Saudita
Productos a ofrecer por la nueva empresa	Bebidas RTD a base de cafés especiales colombianos
Descripción del producto a crear	Es un producto a base de cafés especiales colombianos listos para consumir como bebida fría

2.2.Objetivo general.

Diseñar un plan de negocio para la creación de una empresa productora de bebidas listas para consumir de cafés especiales colombianos con fines de exportación al Reino de Arabia Saudita.

2.3.Objetivos específicos

- Analizar el entorno del mercado de las bebidas listas para consumir de cafés especiales, basado en información política, económica, sociocultural, tecnológica, ambiental, legal y sectorial de Colombia y Arabia Saudita.
- Desarrollar una investigación del mercado de las bebidas listas para consumir de cafés especiales en Arabia Saudita, a través de fuentes secundarias y entrevistas semiestructuradas a conocedores del comercio internacional de café, que permita estimar la demanda y posibles clientes finales, así como las características del producto final.
- Realizar un estudio técnico del proceso productivo de las bebidas listas para consumir de cafés especiales colombianos, así como de la logística de exportación hacia Arabia Saudita, incluyendo la simulación de dicho proceso.
- Analizar la estructura organizativa para el funcionamiento de la nueva empresa productora y exportadora, incluyendo el organigrama, manual de funciones y estructura salarial.
- Determinar la figura jurídica a constituir e identificar la normatividad legal aplicable para la creación de empresa productora y exportadora de bebidas listas para consumir de cafés especiales desde Colombia hacia el Reino de Arabia Saudita, así como los tratados y acuerdos comerciales bilaterales.
- Analizar el impacto que generará el desarrollo de las actividades de la nueva empresa, con el objetivo de proponer políticas de mitigación de los efectos negativos y políticas de sostenimiento de los efectos positivos.

- Realizar una evaluación financiera de la nueva empresa productora y exportadora, proponiendo la estructura financiera de la misma y haciendo un análisis de rentabilidad por escenarios.
- Diseñar un plan estratégico para la puesta en marcha de la empresa, definiendo un modelo de negocio, misión, visión y objetivos estratégicos, así como estrategias de marketing adaptadas a la cultura saudí

2.4. Alcance

El proyecto está comprendido por la elaboración de un plan de negocio donde se mostrará la factibilidad de una empresa productora y comercializadora de bebidas listas para consumir (RTD) con fines de exportación mediante la simulación del proceso logístico.

3. Análisis del entorno

3.1. Análisis del macro entorno en Arabia Saudita

Con el fin de indagar si existen condiciones que favorezcan la idea de negocios, se presenta a continuación el análisis del macro entorno (PESTEL) que evalúa aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos y legales del Reino Saudita, teniendo en cuenta cambios actuales y los desafíos futuros de esta nación.

3.1.1. Análisis político. En Arabia Saudita “La Forma de gobierno es una monarquía en la que el Rey tiene poder supremo” (MarketLine, 2017). “Los miembros de la dinastía Al Saud han gobernado desde 1932; el rey Salman bin Abd al-Aziz al Saud fue coronado nuevo rey de Arabia Saudita después de morir su medio hermano asumiendo las responsabilidades del trono a partir de enero de 2015. La monarquía está firmemente establecida, teniendo una estabilidad de gobierno. La historia del liderazgo unifamiliar del país ha sido continuo; por tanto, la formulación de políticas del país sigue siendo caprichosa y oscura obstaculizando la implementación efectiva de las políticas que están diseñadas para mejorar el entorno empresarial” (MarketLine, 2017)

En los últimos reportes el gobierno saudí reiteró su compromiso con la transparencia y la rendición de cuentas en la Visión 2030. En dicha propuesta están las recientes iniciativas políticas implementadas por el Rey Salman en el primer semestre de 2016. En el mismo año, la corte real emitió 50 decretos esbozados por el rey que buscaban reorganizar el gobierno

consistente con la Visión 2030 para enfocar y aclarar responsabilidades y facilitar los procedimientos para ofrecer mejores servicios (MINISTRY OF FOREIGN AFFAIRS, 2017). Resaltando que la Visión 2030 fue propuesta por el hijo menor del rey, el príncipe Mohammad bin Salman, en ella se da importancia a temas como:

“El Programa de Balance Fiscal (FBP) es uno de los programas ejecutivos establecidos en la Visión 2030 y es un componente clave de equilibrar el presupuesto y aumentar el rendimiento gubernamental mediante el aumento de la eficiencia. La FBP se centra en varios temas, todos enfocados a logros fiscales para el año 2020, destacando los siguientes:

- La mejora de la sostenibilidad de los ingresos públicos por el crecimiento de los ingresos no petroleros;
- La optimización de capital público y los gastos operativos al tiempo que se centran el gasto en las áreas más estratégicas;
- La eliminación de los subsidios mal dirigidos y capacitación de los ciudadanos para elegir y consumir de manera responsable;
- Sostener el crecimiento económico en el sector privado.
- Otros programas y políticas de reforma fiscal que incluyan el programa de gestión de la deuda y el proceso de elaboración de presupuestos y la reforma política” (MINISTRY OF FOREIGN AFFAIRS, 2017)

3.1.2. Análisis económico. Arabia Saudita, está ubicada en el corazón de los mundos árabe e islámico, se encuentra en la intersección del comercio entre África, Asia y Europa. “Es la primera potencia económica de Oriente Medio y el país árabe más rico” (Export Entreprises SA, 2018). “El Reino es un lugar atractivo para realizar negocios debido a la aparición de oportunidades clave para la asociación en una serie de industrias, incluida la salud, fabricación, y tecnología” (MINISTRY OF FOREIGN AFFAIRS, 2017).

La visión 2030 ha conducido a un gran aumento de la inversión internacional en el Reino. “Según el Informe sobre la inversión mundial de la UNCTAD, el monto de la inversión extranjera directa país fue de \$ 7,45 mil millones en 2016 en comparación con \$ 8,140 millones en 2015” (MarketLine, 2017).

“La política de grandes obras públicas emprendida por el gobierno, la inversión extranjera directa y la solidez del sistema bancario y financiero han permitido al país convertirse en la primera economía regional y una de las mayores del mundo. Sin embargo, la economía saudita depende casi completamente del petróleo. El crecimiento del PIB ha decaído gradualmente desde 2015, llegando a un punto de recesión en 2017 (-0,5%). “La agricultura representa en torno al 2,6% del PIB y emplea a casi el 5% de la población activa. Es un sector poco productivo pese a las grandes inversiones que recibe del Estado. A causa de las limitaciones geográficas y climáticas (sequía), Arabia Saudita importa la mayor parte de los productos agrícolas y alimentarios que necesita. La escasez de agua es un grave problema en la región que el país deberá abordar en los próximos años, ya que el cultivo del trigo amenaza con agotar las reservas de agua”. (Export Entreprises SA, 2018)

“El décimo plan de desarrollo ha sido formulado para el período 2015-19; sus principales objetivos económicos son: diversificar la economía nacional con especial énfasis en el desarrollo y la productividad de los sectores no petroleros.” (MarketLine, 2017)

3.1.3. Análisis social. “Arabia Saudí es una monarquía islámica, es una teocracia desde su fundación como estado y es, hoy en día, una de las últimas cuatro monarquías absolutas del mundo y está basada en los principios del Islam. El Reino de Arabia Saudí también se le conoce como «la tierra de las dos mezquitas sagradas» en referencia a la mezquita Santa en la ciudad de Meca y a la mezquita del Profeta en la ciudad de Medina que son entre los lugares más sagrados del Islam” (Oficina Económica y Comercial de España en Riyadh, 2016)

Para el ámbito social las cifras demuestran lo siguiente: “Según el Índice de Desarrollo Humano 2016 del PNUD, Arabia Saudita con un valor de IDH de 0.847 se ubicó en el 38 ° lugar de 187 países en 2015. En términos de desigualdad de ingresos, el índice de Gini reportado por la CIA - The World Factbook fue de 45.9 en 2013, lo que lo ubicó en el puesto 38 en el mundo” (MarketLine, 2017).

“La Organización General de Seguros Sociales es responsable del bienestar social de los ciudadanos sauditas. Corporaciones nacionales y los individuos deben pagar el 2.5% de sus activos netos al gobierno como zakat (que significa limosna para los pobres) que va hacia los pagos de la seguridad social. Además, a todos los ciudadanos se les otorga un terreno y un pequeño préstamo para construir una casa. El gobierno planea elevar el nivel de vida de los sectores más pobres de la sociedad, particularmente en los pueblos y ciudades del país menos desarrollados.” (MarketLine, 2017). Por otro lado, el sector educativo recibió la asignación más

alta del presupuesto de \$ 53,3 mil millones en 2017, que se gastará en los proyectos de desarrollo educativo, desarrollo de escuelas y colegios y otras instalaciones relacionadas” (MarketLine, 2017).

El gobierno en su interés por el bienestar social toma algunas iniciativas descritas así: “Como complemento a las actividades intelectuales y culturales en el desarrollo de una sociedad vibrante, el liderazgo del Reino ha identificado el bienestar físico como una prioridad nacional. Visión 2030 apunta a aumentar drásticamente el número de ciudadanos sauditas comprometidos en actividad física semanal al 40 por ciento. Con el fin de inspirar a los saudíes a ejercitarse sobre una de forma regular. Visión 2030 ha extendido el desarrollo dentro del sector social a las mujeres atletas y los aspirantes” (MINISTRY OF FOREIGN AFFAIRS, 2017).

Pese al interés del nuevo gobierno de mejorar el bienestar social, hablando en términos de desigualdad de géneros, las estadísticas son las siguientes: “Según la Autoridad General de Estadísticas de Arabia Saudita, al menos el 88% de la población ocupada de no sauditas es masculina, mientras que las trabajadoras representan solo el 12%” (MarketLine, 2017). El recelo del gobierno en cuanto a las críticas y la revolución, lo han llevado a tomar precauciones como la siguiente: “En Arabia Saudita se ve restringido el uso de cualquier plataforma pública que critique la política y/o funcionarios del gobierno, cualquier contenido que sea contradictorio al gobierno podría estar sujeto a acciones legales” (MarketLine, 2017)

3.1.4. Análisis tecnológico. “Arabia Saudita representa el mercado de TI más grande de la región, con un fuerte crecimiento en consumo y mercados finales empresariales. Inversiones públicas masivas en infraestructura, salud, y la educación han allanado el camino para la tecnología avanzada y los sistemas de seguridad en el país” (MINISTRY OF FOREIGN AFFAIRS, 2017). Gracias a todo lo anterior se presentan situaciones como: “una liberalización, en toda la industria de las telecomunicaciones, impulsando aumentos en la competencia, servicio, niveles, y usos. Importantes demandas insatisfechas de servicios basados en web, móviles y aumento de los compromisos empresariales y gubernamentales para servicios basados en la web” (MINISTRY OF FOREIGN AFFAIRS, 2017). Arabia Saudita ha tomado conciencia que la tecnología es un paso para el desarrollo de la nueva economía que descentralice sus actividades del petróleo como se evidencia en noticias como la siguiente: “el Ministerio de Comunicaciones e Información de Arabia Saudita firmó un memorando de entendimiento con IBM para la capacitación y la calificación de más de 38,000 individuos durante los próximos cuatro años de hasta 30 nuevas instituciones educativas en tecnología de la información y la comunicación” (MINISTRY OF FOREIGN AFFAIRS, 2017).

3.1.5. Análisis ambiental. Arabia Saudita es uno de los territorios más cálidos del mundo y adicional a esto sus condiciones climáticas no son buenas (MarketLine, 2017). Un trabajo publicado en la Revista Árabe Saudita nos menciona del aumento de temperatura y dificultad de obtener fuentes hídricas en el país. “Podría aumentar en cuatro grados y la demanda de agua para la agricultura en un 15% en 2050, lo que dificultará la productividad agrícola. La falta de recursos hídricos en el país es una amenaza que se avecina, ya que el país recibe escasas precipitaciones y ha limitado otras reservas; también enfrenta un número de tormentas de arena y tiempo de polvo atascado para tiempo debido a su ubicación geográfica. El consumo de agua per cápita de 950 metros cúbicos en Arabia Saudita en comparación con el consumo promedio mundial de 500 metros cúbicos, el país ha sido identificado como uno de los países con mayor estrés hídrico del mundo” (MarketLine, 2017). En 2015 el gobierno tomó medidas sobre esta situación asignando aproximadamente \$6.1 mil millones y adicional a esto se propuso disminuir el agua que generan las plantas de desalinización en 2016 dando como resultado una disminución de agua aproximada de 0,21 billones de metros cúbicos. Según (MarketLine, 2017), “Disminuyó el índice de agua producida por plantas de desalinización a 2,37 billones de metros cúbicos en 2016 de 2,58 billones de metros cúbicos en 2015.”

El Reino Saudí se arraiga fuertemente a su religión, incluyendo en esta, políticas ambientales y así proteger además de su tierra a su pueblo. Como lo dice en (MarketLine, 2017), “Arabia Saudita ha adoptado políticas sobre medio ambiente y desarrollo basadas en principios islámicos. En consecuencia, se espera que la utilización de los recursos naturales y ambientales satisfaga las necesidades actuales sin poner en peligro los derechos de generaciones futuras. La Ley General Ambiental y las Normas de Implementación son las normas ambientales básicas del país.”

3.1.6. Análisis legal. “Las leyes de Arabia Saudita se han basado en la versión estricta de la sharia de este credo, o ley islámica, que en realidad incorpora muchas tradiciones del desierto que han sido envueltas en el Islam” (RIYADH, S.B., 2015). “En el islam no hay lugar para el legislador humano. Dios es el único legislador; en consecuencia, no hay ley positiva humana obra de la razón humana. Quien quiera que viole esta ley, no solamente infringe el orden legal, sino que comete pecado porque no hay ningún derecho que emane de Dios. Así, orden jurídico y religión, ley y moral, son dos aspectos de la misma voluntad que deriva su existencia y su trayectoria la comunidad islámica” (Salgado, 1995)

“La sharia además de ser un conjunto de normas que define la justa conducta de todo musulmán, se ha transformado en un cuerpo de doctrinas políticas capaz de movilizar masas y de dirigir gobiernos” (Salgado, 1995). Este es el caso de Arabia Saudita y algunos otros países del golfo, es por ello que es importante en cuenta algunos aspectos mencionados por la (Oficina Económica y Comercial de España, 2016) los cuales se desglosan así:

- Únicamente se permite la práctica de la religión musulmana.
- Arabia Saudí no permite actos religiosos de otras religiones distintas del Islam e incluso lo hace contra los chiítas que tienen algunas pequeñas diferencias con la línea oficial del Reino, la sunita.
- Al considerar todo Arabia Saudita como Tierra Santa no se permite entierros de no creyentes ni incineraciones por lo que los cadáveres deben de ser congelados hasta su repatriación.
- El Ministerio del Interior dispone de dos cuerpos policiales de carácter religioso que son los que se ocupan del decoro y buenas costumbres en la calle.

3.2. Análisis preliminar del macro entorno de Colombia

Se realiza el análisis PESTEL de Colombia, el cual se desglosa de la siguiente manera:

3.2.1. Análisis Político. El poder en Colombia se divide en:

“Poder ejecutivo: El Presidente es el Jefe de Estado y el Jefe de Gobierno. Él o ella tienen el poder ejecutivo. El Presidente y el Vicepresidente son elegidos por sufragio universal por un período de cuatro años.

Poder legislativo: La legislatura colombiana es bicameral. El parlamento denominado 'Congreso', consiste en: el Senado (cámara alta) y la Cámara de Diputados (cámara baja). Los 108 miembros del Senado y los 1720 miembros de la Cámara de Diputados son elegidos por un período de cuatro años por sufragio universal. Los derechos políticos de los colombianos son limitados.” (Export Entreprises SA, 2019)

Poder Judicial: la Rama Judicial le corresponde administrar justicia, solucionar los conflictos y controversias entre los ciudadanos y entre éstos y el Estado y decidir cuestiones jurídicas controvertidas mediante pronunciamientos que adquieren fuerza de verdad definitiva. Dichos pronunciamientos toman principalmente la forma de sentencias, fallos, o autos.

Es la encargada hacer efectivos los derechos, obligaciones, garantías y libertades consagradas en la Constitución y en las leyes, con el fin de lograr y mantener la convivencia social. (Gobierno de Colombia, 2019)

En Colombia existe un número importante de partidos políticos con diversidad de premisas. “Alrededor de 60 partidos políticos están formalmente reconocidos en Colombia, pero la mayoría no están representados en la Cámara de Diputados. La amplia coalición del Partido

Social de Unidad Nacional (ONU) está formada por la ONU, CR, PL y mantiene una mayoría de trabajo en los Congresos” (Export Entreprises SA, 2019).

Los mandatarios de Colombia actualmente son:

“Presidente: Iván Duque (desde el 7 de agosto de 2018) - Centro Democrático

Vicepresidente: Marta Lucia Ramírez Blanco (desde el 7 de agosto de 2018)” (Export Entreprises SA, 2019).

3.2.2. Análisis Económico. “Colombia es el país con mayor diversidad industrial de la Comunidad Andina, con cuatro centros industriales principales: Bogotá, Medellín, Cali y Barranquilla. La industria representa el 26.6% del PIB y emplea al 19.2% de la fuerza laboral. Las principales industrias de Colombia son textiles, productos químicos, metalurgia, cemento, envases de cartón, resinas plásticas y bebidas.

La importancia del sector servicios ha aumentado en los últimos años. Se está convirtiendo en la columna vertebral de la economía colombiana, ya que representa el 55.7% del PIB y emplea al 64.5% de la fuerza laboral. La industria del turismo ha sido particularmente dinámica en los últimos años.” (Export Entreprises SA, 2019).

Por otro lado, vale la pena señalar que Colombia ha resistido bastante bien el fuerte choque en los términos de intercambio ocurrido en el período 2014-2016. El crecimiento económico se desaceleró gradualmente hasta un 1.8% en 2017, respaldado por políticas macroeconómicas prudentes y las reformas estructurales emprendidas en los últimos años. En los años más recientes, el país experimentó un importante ajuste en el déficit fiscal no petrolero, en respuesta a la disminución de los ingresos fiscales petroleros cercana a 3.3% del PIB. Se espera que el crecimiento se acelere gradualmente durante el período 2019-2020, respaldado por un mayor

consumo privado, una recuperación paulatina de las exportaciones no petroleras, mayores precios del petróleo y un repunte en la implementación del programa de infraestructura 4G. (Banco Mundial Birf+Aif, 2018).

“Gracias al tamaño de mercado que posee Colombia, la extensión de sus recursos naturales (café, esmeraldas, petróleo y carbón, entre otros) y una reputación histórica como deudor ejemplar, Colombia ha experimentado un crecimiento estable y sólido durante la mayor parte de las últimas dos décadas. Sin embargo, el país se vio afectado por la caída de los precios del petróleo, ya que el petróleo representa casi el 50% de sus exportaciones totales.” (Export Enterprises SA, 2019).

De otra parte, los principales pilares del gobierno del Presidente actual Iván Duque Márquez son “la legalidad, el emprendimiento, y la equidad, con ejes transversales en materia de: infraestructura, sostenibilidad ambiental e innovación. El presidente Duque ha insistido en la austeridad y responsabilidad en el manejo de los recursos públicos durante su mandato” (Banco Mundial Birf+Aif, 2018).

3.2.3. Análisis Social. “Colombia, tiene una superficie de 1.141.749 Km², por lo que puede considerarse un país grande, con una población de 49.648.685 personas, se encuentra en la posición 29 de la tabla de población, compuesta por 196 países y presenta una moderada densidad de población, 43 habitantes por Km²”.(Copyright Datosmacro.com, 2018)

El principal objetivo de la Política Social de Colombia es lograr que todos los colombianos tengan acceso a educación de calidad, a una seguridad social equitativa y solidaria, al mercado laboral -promoviendo la formalización o apoyando el emprendimiento- y a mecanismos de promoción social efectivos. De esta manera, se pretende generar las condiciones necesarias para

que cualquier habitante, sin importar su condición, pueda generar y proteger los activos que posibiliten su desarrollo personal y social. (DPN Departamento Nacional de Planeación, 2018)

En temas de promoción social y salud, el estado Colombia cuenta con un ministerio que se encarga de la planificación y ejecución de planes que garanticen dichos derechos a los ciudadanos:

“La Promoción Social busca la construcción de un sistema de acciones públicas dirigidas a fomentar la movilidad social de personas y colectivos en condiciones de precario reconocimiento de derechos, extrema pobreza y exclusión social. Se orienta hacia la igualdad de los derechos en salud y la democratización, la ampliación de oportunidades, realizaciones y capacidades y el reconocimiento de diversidades sociales y culturales mediante estrategias, políticas, planes, programas y proyectos públicos dirigidos a personas, familias y comunidades insertas en procesos de exclusión social.” (Minsalud, 2019).

“En el marco del Sistema General de Seguridad Social en Salud, la Salud pública tiene entre sus objetivos, fortalecer la capacidad institucional de planificación y gestión; desarrollar las características y condiciones del recurso humano en salud, y elaborar procesos permanentes de investigación dirigida a mejorar las condiciones de salud individuales y colectivas.” (DPN Departamento Nacional de Planeación, 2018).

Por otro lado, para el tema de desarrollo urbano el país cuenta con:

“La Dirección de Desarrollo Urbano (DDU), tiene a su cargo el diseño, orientación, coordinación, seguimiento y evaluación de las políticas de desarrollo urbano, vivienda, y agua potable y saneamiento básico” (DPN Departamento Nacional de Planeación, 2018)

En el aspecto cultural Colombia ha tomado la siguiente posición:

“La cultura ha pasado de ser entendida como un bien de consumo suntuario, a ser un factor clave del desarrollo social y económico, que contribuye profundamente al bienestar de la sociedad y a la cohesión social, y es por ello que dentro de las estrategias que se contempló implementar en el mediano plazo, en el Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018, "Todos por un nuevo país", se encuentra:

- Impulsar la lectura, la escritura y facilitar la circulación y acceso a la información y el conocimiento.
- Contribuir al desarrollo integral de los niños de 0 a 6 años, promoviendo el ejercicio de los derechos culturales, a través de los lenguajes expresivos y estéticos.
- Fomentar los procesos de formación artística y de creación cultural.
- Fortalecer la apropiación social del patrimonio cultural.
- Impulsar y fortalecer las industrias culturales.
- Consolidar el Sistema Nacional de Cultura.” (MINCULTURA, 2018)

“De acuerdo con el DANE, en Colombia hay más mujeres que hombres, con un 51,4% del total, mientras que las personas de género masculino componen el 48,6%, además se sabe que es un país urbano con el 77,7% de la población viviendo en cabeceras municipales, 15,2% en el área rural y el 7,1% en centros poblados.

La mayor parte de la población se encuentra ubicada en la región Andina, seguida por la Caribe y la Costa Pacífica.

El índice de envejecimiento es de 40,6 por ciento, la tasa de dependencia del 45,6 por ciento y hay 25 niños por cada 100 mujeres.” (Portafolio, 2018)

Adicionalmente, se conoce que “para el total nacional, en 2017 el 29,6% de jefes(as) de hogar o sus cónyuges se consideraban pobres frente a 33,7% en 2016. En cabeceras esa proporción fue

de 23,9% en 2017, inferior a la registrada en los centros poblados y rural disperso (51,3%)” (DANE, 2018). Por otro lado, “la desigualdad en Colombia es superior a la de la mayoría de los países en la región. Según los últimos datos publicadas por la Cepal, es el segundo país más desigual en la distribución del ingreso en la región. El 1 por ciento más rico de la población concentra el 20 por ciento del ingreso”. (El tiempo, 2018) Adicionalmente “En Colombia hay 45,5 millones de personas, como lo confirmó el Dane el martes pasado, y aunque el país ha reducido su pobreza, el censo confirmó que el 80 por ciento de su población es de estratos 1, 2 y 3.” (Portafolio, 2018)

En cuanto a las etnias indígenas “que representan el 3,4% de la población nacional, se encuentran repartidas en su mayoría en la zona rural colombiana, con mayor presencia en los departamentos de Cauca, Nariño, La Guajira, Putumayo y Amazonas. La población afro descendiente, con el 10,6% de la población nacional, se ubica en el corredor del pacífico colombiano, en el Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina, en la comunidad de San Basilio de Palenque y en algunas capitales del país. Las comunidades gitanas, por su parte, se encuentran distribuidas en sectores populares de las ciudades y en núcleos variables llamados kumpanias, y se calcula que están conformadas por un total de 5,000 personas.” (ColombiaCo, 2018)

3.2.4. Análisis Tecnológico. “En 2017, Colombia conservó el puesto 84, en una lista de 176 países, en el Índice de Desarrollo de las TIC (tecnologías de la información y las comunicaciones) que realiza la Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT), el brazo de las Naciones Unidas para la materia. El organismo reconoció las acciones de las entidades competentes del Gobierno Nacional para promover el acceso a la tecnología, una mejor calidad en los servicios y la innovación, pero señaló que hay retos como la expansión de la banda ancha móvil y el despliegue de infraestructura.” (Medina, 2017)

“En la década de los 90, donde inicia la tendencia hacia la globalización, el Gobierno Colombiano crea el Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología, como respuesta a la necesidad de integrar y dinamizar las actividades y estrategias a lo que a desarrollo tecnológico se refiere, esto con el objetivo de modernizar y mejorar la competitividad a nivel industrial. Pese a este esfuerzo, el sistema no cuenta con un diseño eficiente de comunicación con el fin de promover una sociedad del conocimiento en el país, lo que lo hace vulnerable a un atraso tecnológico. Es válido afirmar que el colombiano promedio no está preparado para el uso de la tecnología” (Carvajal, 2013)

Pese a todas las críticas que se reflejan frente al atraso de Colombia en cuanto a la tecnología, el Estado Colombiano posee un Ministerio que trabaja bajo la siguiente premisa “El Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, según la Ley 1341 o Ley de TIC, es la entidad que se encarga de diseñar, adoptar y promover las políticas, planes, programas y proyectos del sector de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. Dentro de sus funciones está incrementar y facilitar el acceso de todos los habitantes del territorio nacional a las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones y a sus beneficios”. (MinTic, 2018)

3.2.5. Análisis Medio Ambiente. El medio ambiente ha estado presente en los planes de gobierno desde mediados de los años ochenta. Desde 1991, las políticas nacionales introdujeron el Desarrollo sostenible en el pensamiento nacional y a partir de allí se inició el proceso de organizar un marco institucional ambiental para abordar la construcción de este modelo de desarrollo, que se concretó en diciembre de 1993 mediante la Ley 99, con la creación del Sistema Nacional Ambiental –SINA– y de su ente rector, el Ministerio del Medio Ambiente, hoy Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, después de la reestructuración de la que fue objeto por cuenta de la Ley 1444 de 2011. (DPN Departamento Nacional de Planeación, 2018)

Por efecto de su riqueza en recursos naturales, Colombia es el primer país más biodiverso por kilómetro cuadrado en el mundo, el segundo más biodiverso en recursos naturales y el sexto con mayor riqueza hídrica en el planeta. Ocupa el primer puesto en pájaros y orquídeas; el segundo en mayor variedad de plantas, anfibios, mariposas y peces de agua dulce; el tercero del mundo con más palmas y reptiles; el cuarto en mamíferos: y el quinto en ecosistemas marinos y continentales. Además, el país está entre los 17 países más mega diversos del planeta según la lista de Conservation International y el tercer país con mayores reservas de agua en el mundo según Global Water Partnership (GWP). De hecho, tiene el 50% de las fábricas del agua del mundo, los páramos; y sobresale por tener gran cantidad de humedales, casi el 25% del país tiene estos cuerpos de agua. (MinAmbiente, 2018)

El reconocimiento de la potencialidad de Colombia en cuanto a recursos naturales ha cambiado la política ambiental que se basa en los siguientes pilares fundamentales: la Política de Crecimiento Verde, la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, el acceso a la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE), el Acuerdo Final y el Acuerdo de París. La Política de Crecimiento Verde está orientada a generar nuevas oportunidades económicas que

permitan diversificar la economía nacional a partir de la producción de bienes y servicios basados en el uso sostenible del capital natural, al tiempo que busca mejorar el uso de los recursos en los sectores económicos para que sean más eficientes y productivos con miras a reducir los impactos ambientales y a la sociedad. (MinTic, 2018)

“La Agenda 2030 cuenta con 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), que reemplazan los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) y guiarán el trabajo de las Naciones Unidas hasta el año 2030. La Agenda 2030 es civilizatoria porque pone a las personas en el centro, tiene un enfoque de derechos y busca un desarrollo sostenible global dentro de los límites planetarios. Es universal ya que busca una alianza renovada donde todos los países participan por igual.” (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2019)

“La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) es un foro único en donde los gobiernos de 30 economías democráticas trabajan conjuntamente para enfrentar los desafíos económicos y sociales de la globalización y al mismo tiempo aprovechar sus oportunidades.

La organización proporciona un espacio donde los gobiernos pueden intercambiar sus experiencias políticas, buscar respuestas a problemas comunes, identificar buenas prácticas y coordinar políticas locales e internacionales. Es un foro donde la presión que ejercen entre sí los países miembros, puede actuar como un incentivo poderoso para mejorar las políticas e implementar “leyes flexibles”” (OCDE, 2018)

La importancia de la dimensión ambiental en los procesos de renovación del territorio se establece claramente en el Acuerdo Final para la Terminación del Conflicto y la Construcción de una Paz Estable y Duradera, al mencionar que “Atentos a que la nueva visión de una Colombia en paz permita alcanzar una sociedad sostenible, unida en la diversidad, fundada no solo en el

culto de los derechos humanos sino en la tolerancia mutua, en la protección del medio ambiente, en el respeto a la naturaleza, sus recursos renovables y no renovables y su biodiversidad.

Así mismo, señala que “el enfoque territorial del Acuerdo supone reconocer y tener en cuenta las necesidades, características y particularidades económicas, culturales y sociales de los territorios y las comunidades, garantizando la sostenibilidad socio-ambiental. (Agencia de Renovación del territorio, 2019)

El Acuerdo de París es un nuevo tratado internacional que se adoptó en 2015 durante la COP21 de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático. Es un acuerdo universal y vinculante que busca mejorar la aplicación de la Convención. Su objetivo es reforzar la respuesta mundial a la amenaza del cambio climático, en el contexto del desarrollo sostenible y de los esfuerzos por erradicar la pobreza. (MinAmbiente, 2016)

3.2.6. Análisis Legal. Para iniciar el análisis del entorno legal en Colombia, se debe partir de la Constitución Política de Colombia, que se encuentra estructurada por 380 artículos constitucionales y 67 transitorios, además es la encargada de velar por la organización política del país, los derechos y deberes de las personas en Colombia.

Las leyes colombianas están enfocadas en la jurisdicción civil las cuales pasan en primera instancia por el congreso para que sean aprobadas.

Por otro lado, vale la pena señalar que para incentivar la inversión en Colombia se cuenta con regulaciones normativas que permitan facilitar la inversión. “Con el propósito de desarrollar actividades permanentes en Colombia, es posible constituir dos tipos de entidades: una sociedad comercial o una sucursal de sociedad extranjera. Las sociedades comerciales crean una persona jurídica diferente a la de sus accionistas o socios. En los últimos años, la S.A.S. ha sido el

vehículo legal más utilizado, en gran parte debido a la flexibilidad en cuanto a su constitución, administración y la libertad con la que cuentan sus accionistas para establecer su funcionamiento y estructura.” (Procolombia, 2018)

Por otro lado, la promoción para la creación de nuevas empresas en Colombia encuentra adscrito bajo la “Normativa Vigente para el Emprendimiento” que reúne los siguientes decretos:

“EL DECRETO 934 DE 2003, Por el cual se reglamenta el funcionamiento del FONDO EMPRENDER (FE). El artículo 40 de la Ley 789 de 2002 creó el Fondo Emprender FE como una cuenta independiente y especial adscrita al Servicio Nacional de Aprendizaje, Sena, el cual será administrado por esa entidad y cuyo objeto exclusivo será financiar iniciativas empresariales en los términos allí dispuestos.

LA LEY 905 DE 2004, Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo del micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones.

LA RESOLUCIÓN 470 DE 2005 de la Superintendencia Financiera, que permitió el establecimiento de Fondos de Capital Privado.

LA LEY 1014 DE 2006, Por la cual se dictan normas para el fomento a la cultura de emprendimiento empresarial en Colombia. El Ministerio del Comercio, Industria y Turismo, cuenta con el Viceministerio de Desarrollo Empresarial, el cual tiene la misión de consolidar una cultura del emprendimiento en el país y crear redes de institucionales en torno a esta prioridad del Gobierno Nacional.” (Escobar, 2013)

Por otro lado, en Colombia se brinda homenaje y protección a los Caficultores colombianos; adicionalmente se autoriza la apropiación dentro del Presupuesto general de la nación recursos para fomentar el desarrollo económico de las zonas Cafeteras como se evidencia en la Ley 1337 de 2009.

La Ley 76 de 1927 Sobre protección y defensa del café, Establece un gravamen sobre el café que se exporte de diez centavos por cada saco de sesenta kilogramos.

La LEY 76 DE 1931 que provee el fomento de la industria de café. En donde se establece: Los productos que se pongan a la venta en el país, como café, y que fuera de éste contengan otras sustancias, deberán mencionar claramente en el empaque o envoltura en que se expendan, el porcentaje del café que contengan y los demás productos que han entrado en su preparación.

Queda prohibida la venta con el nombre de "café" de productos que contengan menos de noventa por ciento de café en su preparación.

La Ley 11 de 1972 Por la cual se deroga el impuesto de exportación de café y se dictan otras disposiciones, que establece: derogase el impuesto a la exportación de café creado por el artículo 1. De la Ley 76 de 1927 y por el artículo 1. De la Ley 41 de 1937. Artículo 2. Autorízase al Gobierno Nacional para celebrar con la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia contratos tendientes a impulsar y defender la Industria del Café.

Adicional a ello el Decreto 2078 de 1940 en donde se dictan medidas relacionadas con la industria del café y establece toda operación de venta de café al Exterior requiere el registro del respectivo contrato en la Oficina de Control de Cambios y Exportaciones antes de que pueda solicitarse la licencia de exportación.

El Decreto 444 de 1967 Régimen de cambios internacionales y de comercio exterior, por el cual el régimen de cambios internacionales y de comercio exterior que este Decreto establece, tiene por objeto promover el desarrollo económico y social y el equilibrio cambiario.

El DECRETO 1173 DE 1991 Por el cual se expiden normas sobre regulación de la política cafetera y se dictan otras disposiciones, De conformidad con lo dispuesto en la Ley 9º de 1991, corresponde a la Junta Monetaria dictar las disposiciones de regulación cambiaria de las

exportaciones de café, particularmente, en lo relativo al precio mínimo de reintegro y al procedimiento para su fijación, los plazos y garantías de reintegro.

3.3. Análisis preliminar del micro entorno

Para complementar la información anterior, se aborda el análisis del micro entorno basado en las cinco fuerzas de Porter.

3.3.1. Poder de negociación de los proveedores. El suministro de la materia prima, en este caso café verde en grano de calidad certificada por la Federación Nacional de Cafeteros, cumpliendo requisitos de garantía de origen para su exportación, será suministrado por las Bodegas de Alma café propiedad de la FNC ubicadas en el parque Industrial 1 de Bucaramanga.

En el departamento de Santander existe aproximadamente 68 municipios que producen café, compuesta por pequeños caficultores, de los cuales más de 6250 hectáreas se encuentran certificadas según (Federación Nacional de Cafeteros, 2017) dando facilidad de suministro de materia prima. El principal proveedor de Café especial es la Federación Nacional de Cafeteros pues a ella se encuentran adscritos los caficultores santandereanos certificados, como Montebujas Kava (Santander), Café Majavita (Socorro), entre otros. Por tanto, el poder de negociación del proveedor es alto pues no existen gran cantidad de ellos que para efecto de esta idea negocio es la FNC que es la entidad encargada de la comercialización del café a nivel nacional e internacional según lo estipula la normativa.

3.3.2. Poder de negociación de los compradores. Los compradores en esta industria tienen alto poder de negociación por la diversidad de sustitutos, y los clientes intermediarios que existen en el territorio Saudi (canales de distribución) demandan propuestas en cuanto a calidad y precio. Sin embargo, el mercado de las RTD de café es un mercado inmaduro aún.

“Las principales cadenas de supermercado son: Tamimi Markets, Al Azizia-Panda, Giant Stores, Al Raya, Watani, Danube, Farm, Al Hamada, Al Sadhan Markets, Universal Marketing Centers, Marhaba Markets, Bin Dawoud y Star Supermarkets. Todos ellos tienen secciones modernas de congelados.

A continuación, algunos aspectos relevantes de los que podrían ser los principales compradores:

- Tamimi Markets desde los años 70 ha sido totalmente propiedad de la familia Tamimi aunque vende productos de la marca Safeway USA. Todas las cadenas de supermercados son totalmente propiedad de empresas saudíes, con la excepción de Géant, y Carrefour, que son joint ventures entre propietarios franceses e inversores saudíes. Expatriados occidentales, principalmente americanos y británicos, dirigen unos pocos supermercados locales.
- Al Azizia-Panda, la mayor cadena de supermercados, ha ido creciendo de unos pocos establecimientos a principios de los 90 a más de 50 en la actualidad, principalmente a través de la adquisición de cadenas de supermercados existentes.

El negocio de los supermercados actualmente es muy competitivo. Los volúmenes mayores hacen que algunas cadenas importen directamente, para conseguir menores costos. Sin embargo, la mayoría de los alimentos importados siguen siendo distribuidos por importadores locales. Los mercados mayoristas tradicionales normalmente cubren un amplio espacio y se dividen entre categorías de productos: mercado de frutas y verduras frescas, tiendas con cámaras refrigeradas

vendiendo carne, quesos y aves; y establecimientos vendiendo una amplia gama de productos no-perecederos. Los principales mercados mayoristas en Riyadh son el Utega Center y Rabwa, a 15 minutos del centro de la ciudad. Alrededor del 35% de las compras de alimentos realizadas por los saudíes son en mercados mayoristas.” (Impulsoexterior, 2017)

3.3.3. Amenaza de nuevos entrantes. La entrada de nuevos competidores al mercado tiene sus restricciones como las políticas de control en la cultura Saudí, que hacen difícil el ingreso o desarrollo de cualquier empresa en su región, la aceptación y exhibición del producto por parte de competidores y distribuidores requiere de tiempo.

La inversión para este tipo de empresas requiere de grandes cantidades de dinero y la calidad del producto juega un papel importante en la entrada a este mercado

Un posible nuevo entrante en las bebidas RTD de café, es la empresa Forto, empresa posicionada en Estados Unidos y tienen previsto crecer en el mercado como lo dice Premkumar dueño de la compañía. “Tenemos un gran espacio para hacer crecer la marca y conseguir más producto en manos de más gente. Sólo estoy emocionado por continuar duplicando el negocio y crecer tan rápido como podamos para obtener productos” (Buono, 2018). Por ello se concluye que la dificultad de entrar al mercado Saudí reduce la amenaza de los nuevos entrantes.

3.3.4. Amenaza de productos sustitutos. Existen una gran variedad de productos sustitutos como: agua embotellada, bebidas carbonatadas, Té, café, energizantes, jugos, etc. Adicional a los anteriores se encuentran en Arabia los siguientes:

“Karak chai: A pesar de que el café es la bebida reina en Arabia, el té en forma de "karak chai" ha adquirido gran popularidad. "Karak" proviene de la palabra "kadak", que significa fuerte en hindi.

Jellab: El "jellab" es una bebida árabe clásica elaborada con melaza de uva y agua de rosas que puede servirse con piñones y pasas. Es una bebida muy popular para las calurosas noches de verano, especialmente durante el Ramadán.

Qamardeen: Otra bebida popular durante el Ramadán es el "qamardeen", una bebida espesa de albaricoque que se elabora con una pasta de albaricoques secos. Esta bebida nunca falta en los hogares árabes y es perfecta para compartir con amigos y familiares.

Laban: Es una bebida fría a base de suero de leche que es lo suficientemente sana como para incluirla en regímenes dietéticos. Así, está presente en toda la región y es fácil encontrarla en supermercados, de forma natural o aderezada con dátiles batidos, agua de rosas, agua de azahar o especias como azafrán y cardamomo; es una bebida intensa y cremosa.

Ayran: Es otra sencilla bebida a base de yogur típica de la región. El "ayran", helado y con un toque salado, tiene un sabor más ácido y ligeramente agrio” (Dubai, 2019) .

Algunos de estos productos son reconocidos por sus marcas a nivel mundial, por su diversificación y precio. Así las cosas, esta amenaza tiene un alto nivel de afectación a la idea de negocio propuesta pues existe un gran mercado de productos sustitutos.

3.3.5. Rivalidad entre los competidores. En la actualidad hay empresas con gran trayectoria en el mercado, contando con ventajas competitivas por su capacidad de producción y comercialización sin embargo es un mercado exigente, con regulaciones y condiciones para poder participar. En donde prevalece la calidad del producto y no su precio, teniendo en cuenta el poder monetario que posee el cliente final.

Según el informe emitido por (EUROMONITOR, 2011), “Farouki Coffee Center mantuvo liderazgo con un 15% de volumen en ventas de café en el mercado de Arabia Saudita en el 2010, seguido de Al Najjar Co y Al Hamawi Coffe, con un 13% y 11% respectivamente. Las tres son empresas locales que se benefician de su larga presencia en el mercado y su enfoque en la tierra fresca.”

Nesstlé SA es una de las empresas que se encuentra en el mercado Saudi y para el 2017 lidera las ventas con una cuota de valor de consumo a domicilio de 35.3% del mercado de las RTD de café, seguido por Saudita LLC con un 31,4% y en tercer lugar se encuentra Starbucks con una cuota de 9,5% del mercado. (EUROMONITOR, 2018).

Aun cuando el mercado de las RTD es inmaduro, existen algunas empresas que han incursionado con este producto siendo una amenaza alta.

4. Análisis del mercado

A continuación, se presenta el análisis preliminar del mercado del producto a ofrecer, elaborado a partir de una confrontación de información tomada de fuentes secundarias, una entrevista

semiestructurada de una persona con experiencia en comercio internacional con el medio oriente, una entrevista realizada a un conocedor de la exportación de cafés especiales colombianos⁵ y una encuesta virtual realizada a personas de origen saudí.

4.1.Mercado del café

El mercado del café en el mundo se encuentra dado por el consumo mundial de este producto que ha ido y seguirá en ascenso. Así lo presenta (Nicholson, 2018) –“La producción global de café excederá la demanda en 8 millones de sacos de 60 kilos en el ciclo 2018/19, dijo el viernes el Departamento de Agricultura de Estados Unidos (USDA) en su primera previsión para el año agrícola, y destacó que las cosechas de Brasil y Vietnam alcanzarán niveles récord.” Dicha proyección tiene que ver con que la sociedad ha encontrado en el café un producto que brinda la energía necesaria para una cotidianidad agitada; el café se considera un producto de necesidad, consumido en la mayor parte del mundo.

El segundo componente del mercado son los oferentes. En cuanto a exportaciones de café en el mundo, los países más prominentes son Vietnam, Colombia y Brasil “Este último país está a la cabeza entre las naciones exportadoras de café, con un consumo de 5,6 kilos por habitante, superando a Estados Unidos, que consume 4,1 kilos, y muy por encima de Colombia, con sólo 1,8 kilos” (Cano, 2012). Brasil sigue liderando de las exportaciones de café, ocupando Vietnam el segundo lugar tras arrebatar dicha posición a Colombia durante el periodo comprendido entre 1989-2011, cuando ésta perdió 7 puntos porcentuales de su participación en la producción mundial del café. A 2017 las condiciones no han cambiado como se evidencia en el Apéndice B

⁵ Las entrevistas fueron realizadas a Diana Marcela Vergara y Jorge Rave. Los audios están disponibles para consultas, en caso de ser requeridos. En el Apéndice A Ficha técnica de entrevistas, se presenta la guía utilizada en cada una.

Gráfica de países exportadores de café 2017, que lista los países exportadores de dicho producto. Según (Rave, 2019), Colombia es el tercer productor de café después de Vietnam, país que entre 1989 y 2011 descartó a Colombia de su segundo lugar como productor de café; la producción y el área cultivada de este producto sigue constante pese a la caída de los precios y las condiciones climáticas adversas.

4.2. Mercado de cafés especiales

El término “café especial”, se le atribuye a Erna Knutsen de nacionalidad noruega, experta tostadora de café, usando por primera vez este nombre en la conferencia internacional de café, celebrada en Montruil (Francia) en 1978 (citado en Ponte 2003,2004). El concepto hizo alusión a la geografía y microclimas que permiten la producción de granos de café con sabor único y de características particulares que preservan su identidad. Posteriormente, el término fue definido por la Asociación Americana de Cafés Especiales (SCAA) creada en 1982, siendo este un café de buena preparación, de un origen único y sabor distintivo” (citado en Cague et al., 2002; SCAA, 2004). (Valencia, 2011). Para la Federación Nacional de Cafeteros (2009), los cafés especiales “son aquellos valorados por los consumidores por sus atributos consistentes, verificables y sostenibles y por los cuales están dispuestos a pagar precios superiores que se traducen en un mayor bienestar de los productores”. Una definición en términos más sencillos es la aportada por (Rave, 2019), “el Café especial es un tipo de café con cualidades especiales por las que un cliente está dispuesto a pagar más”.

El crecimiento de 50% en el consumo de cafés especiales en el mundo en los últimos 18 años ha hecho que en Colombia se consolide también esta tendencia en la producción nacional, lo que

llevaría a superar los 1,2 millones de sacos exportados al año. Según la Federación Nacional de Cafeteros (FNC), este sector cobra cada vez mayor dinamismo dado que el consumidor está dispuesto a pagar más cuando encuentra en el grano una característica que los diferencia de los otros. De hecho, ya representa el 12% de la demanda mundial (La República-Colprensa, 2015). Como lo expresa el representante de la FNC (Rave, 2019) los cafés especiales son solo una franja pequeña de las exportaciones de café Colombiano, destacándose el crecimiento que han tenido y que se proyecta a varios años futuros pues las condiciones de sostenibilidad serán un requerimiento en todos los productos, ya que las empresas se han tomado en serio la responsabilidad social y ambiental. El señor Rave cita el ejemplo de Nestlé quien está empezando a utilizar sólo cafés especiales sostenibles en sus productos.

4.3.Mercado de los cafés RTD

Entre los productos innovadores de café que se están ofreciendo en el mundo, las bebidas listas para consumir, conocidas como Ready To Drink (RTD), han tenido un crecimiento constante, siendo aún un mercado inmaduro por lo que se prevé una evolución positiva; siendo justamente la caída del consumo de bebidas refrescantes carbonatadas y el rechazo hacia las bebidas azucaradas lo que está favoreciendo el fortalecimiento de las RTD, abriendo puertas a más alternativas y la entrada de nuevos competidores y marcas. (Euromonitor Internacional, 2018b). Los avances en la preparación de dichas bebidas han sido aceptadas de manera exitosa en culturas occidentales y en otras como en el caso de Norteamérica con la compañía “FORTO coffe.” Fundada en 2014 por Neel Premkumar, ex ejecutivo de Nestlé en Nueva Jersey, que logró desarrollar una exquisita inyección de 100 mg y 200 mg de café frío, orgánico y natural que

brinda hidratación y sobre todo energía para llevar su día a día. FORTO ha duplicado sus ventas cada año y la marca está posicionada como el número uno de café orgánico listo para consumir (RTD) en el mercado de Estados Unidos finalizando el 2017. Actualmente, FORTO se distribuye a través de los supermercados y tiendas de conveniencia al por mayor en casi todos los estados, así como en línea (Buono, 2018)

4.4.Oferta de Café Colombiano

La potencialidad de Colombia para la producción de café se corrobora con el ranking de los países productores de café que son en total 52, siendo Colombia el tercer país productor en el mundo con un total de 14 millones de sacos, de los cuales 1,5 son consumidos por la población nacional, es decir la exportación colombiana es de 12,5 millones de sacos, estando Colombia en la posibilidad de cubrir el 9% de la demanda mundial. Por otra parte, el reconocimiento mundial del café colombiano es innegable pues desde los años 80 la campaña Juan Valdez que buscaba la producción de café 100% colombiano, quiso competir a un nivel global con cafés provenientes de grandes potencias cafeteras como lo es Brasil, además marcas externas se han acogido a esta premisa adquiriendo el certificado por parte de la FNC que garantiza la calidad del producto y las grandiosas propiedades del café colombiano. La FNC buscó incursionar en mercados extranjeros de una manera diferente y es por ello que se crea Procafecol hacia los años 90, como administrador de las tiendas Juan Valdez, compitiendo con modelos como Starbucks, aunque en realidad el objetivo de las tiendas Juan Valdez es dar a conocer la exquisitez del café Colombiano. (Rave, 2019)

4.5.Demanda de Café en Arabia Saudita

El café se ha vuelto popular a lo largo de los años en la sociedad saudita y una de las tendencias clave que emergen en el servicio de alimentos para el consumidor en el reino ha sido el café. Los establecimientos especializados en café para llevar han florecido y han aparecido nuevas cadenas.” (Passport, 2018).

Con respecto a ello (Vergara, 2019) afirma: “El alto crecimiento en el consumo de café y consumirlo de manera diferente muy similar al consumo de occidente, ha hecho que las tiendas de café aumenten, es más se dice que en Arabia se abre una tienda de café por día”. “En Arabia Saudita como no se consume licor, el café ocupa su espacio en las reuniones, es la bebida que se toma para compartir con los amigos, en celebraciones o como bebida digestiva mezclada con cardamomo y especias. La prohibición cultural y religiosa de bebidas alcohólicas en el territorio saudí abre al café un espacio importante en el ámbito social”.

“Arabia Saudita siempre ha sido consumidor de café, en especial el café turco y en los últimos años se ha despertado un interés por el café de Brasil, Colombia y Etiopía, inclinándose por la gama de cafés especiales. Básicamente sí, el café colombiano es bien conocido sobre todo la gama de cafés especiales. Los Saudíes no son tanto de café normal por ejemplo el café supremo; les gusta el café de más alta calidad, como el café orgánico, van mucho por ese lado, les gusta el café de excelentes características en sabor y el olor. Además están dispuestos a pagar sumas realmente altas por este tipo café”, así lo afirma (Vergara, 2019) en su entrevista.

Como complemento al análisis hecho anteriormente, se diseñó una encuesta (Apéndice C Preguntas encuestas virtuales realizadas a personas de la cultura Saudí). El cuestionario fue escrito originalmente en español, luego se tradujo a inglés y finalmente a árabe por una conocida

Saudí, quien además ayuda a los autores de este trabajo de grado a postearla en sus redes sociales mediante un documento de google, obteniendo 291 encuestas diligenciadas. Los resultados se obtuvieron en árabe y posteriormente son traducidos al inglés y al español. En el Apéndice D - Análisis Preguntas de Encuesta, se presentan los resultados completos de la tabulación. A continuación, se exponen las principales conclusiones:

- Pregunta 1

El café colombiano no es muy conocido entre los encuestados, por tal motivo el reconocimiento del mismo tiene un índice bajo, lo cual lleva a concluir que la promoción del producto final debe ir enmarcado por las cualidades y atributos que brinda el café 100% colombiano

- Pregunta 2

El consumo de Café en Arabia se presenta en todas las edades no en la misma proporción, pues la población Millennials se destaca. Dicha población se considera la más activa social y laboralmente lo que lo hace un individuo adecuado para el consumo de esta bebida.

- Pregunta 3

El café evidentemente se encuentra incluido en la cotidianidad de los árabes, siendo una bebida que se ajusta a su ámbito social, familiar, laboral y religioso; lo cual es un excelente indicador para los países productores del grano.

- Pregunta 4

La innovación es un factor importante para los jóvenes actualmente, pues las nuevas experiencias son atractivas para ellos. Es por esto que los pequeños cambios en patrones tradicionales han tenido efectos exitosos en los mercados, marcando nuevas pautas en los consumos.

- Pregunta 5

El término RTD o bebidas listas para consumir es relativamente nuevo, aunque presenta un auge en la población Millennial que son los mayores consumidores de este tipo de productos. En Arabia Saudita se están dando los primeros reconocimientos al término.

- Pregunta 6

Aunque las RTD están iniciando su auge, es aun impreciso afirmar la popularidad pues aún existe desconocimiento del término y de las características del cliente final.

- Pregunta 7

La responsabilidad social y ambiental mundialmente se ha convertido en un requerimiento. En Arabia aun no es un concepto que tenga una gran influencia a la hora de elegir un producto. Sin embargo, es posible que con la visión 2030 que tiene Arabia saudita y sus enfoques ambientales esta concepción cambie.

4.6. Análisis Matriz de Priorización

Para concluir el análisis de Mercado, se considera necesario realizar una Matriz de Priorización, siendo una herramienta importante para determinar si Arabia Saudita puede ser un punto de entrada al medio oriente en comparación con países como Irak, Libano y Kuwait. La información es obtenida de fuentes bibliográfica tales como: Trade Map, Colombia Trade, World Freight Rates, Logistics Performance Index y convertidor de divisas OANDA. En el Apéndice E - Matriz de Priorización, se presentan los resultados de este ejercicio. Se determina que en Medio Oriente el país que presenta las mejores condiciones para exportar RTD de Café especial Colombiano es

Arabia Saudita, con una calificación de 9,28 puntos en la Matriz, posicionándolo en primer lugar de 4 países analizados, con una gran diferencia sobre ellos.

4.7.Demanda Potencial

De acuerdo a lo presentado en páginas anteriores, se estima que hay una demanda interesante por los cafés colombianos RTD en Arabia Saudita, principalmente por parte de la población considerada Millennial. Así las cosas, se procede a calcular cuánto podría ser el potencial del mercado.

Arabia Saudita tiene una población total de 34.143.000 y una distribución por edades representada en la Figura 1 (Naciones Unidas, 2019)

Population by age and sex (thousands)																								
ISO 3166-1 numeric code	Location	Time	Sex	0-4	5-9	10-14	15-19	20-24	25-29	30-34	35-39	40-44	45-49	50-54	55-59	60-64	65-69	70-74	75-79	80-84	85-89	90-94	95-99	100+
900	World																							
935	Asia																							
922	Western Asia																							
682	Saudi Arabia	2019	Both sexes combined	3 049	2 802	2 540	2 258	2 446	3 028	3 300	3 361	3 382	2 699	1 857	1 341	851	565	295	199	104	46	16	4	0

Figura 1. Población Total Arabia Saudita

A partir de los datos anteriores se calcula la población que compone el mercado objetivo, en este caso la población joven o conocida como Millennial, quienes han mostrado interés por este tipo de bebidas.

PD: Población destino

$$\begin{aligned}
 PD &= (\text{Población de 15 – 19 años}) + (\text{Población de 20 + 24 años}) \\
 &\quad + (\text{Población de 25 – 29 años}) + (\text{Población de 30 – 34 años}) \\
 &\quad + (\text{Población de 35 – 39})
 \end{aligned}$$

$$PD = (2258000 + 2446000 + 3028000 + 3300000 + 3361000)$$

$$PD = 14.393.000$$

Posteriormente se toma el valor de las importaciones de la categoría en las que se clasifican las RTD de café especial colombiano, sustentado de la siguiente manera:

En 2018 Arabia Saudita importó 33.579.000 USD, lo que equivale a 5.941 toneladas de café

Con la información anterior se plantean las siguientes operaciones con el fin de calcular la demanda potencial para las RTD de café especial colombiano.

CT: Consumo Total de Preparaciones a base de extractos de café per capita

$$CT = \frac{\text{Importaciones totales de preparaciones a base de extractos de café}}{\text{Población Total Arabia Saudita}}$$

$$CT = \frac{5941 \text{ ton}}{34143000 \text{ personas}}$$

$$CT = 0,000174 \text{ ton/persona}$$

$$1 \text{ ton} = 1000\text{kg}$$

$$CT = 0,174 \text{ Kg/Persona}$$

$$1\text{lt} = 1,03 \text{ kg}$$

$$CT = 0,1689 \text{ lt/Persona}$$

La presentación del producto tendrá un volumen de 250 ml que equivale a 0.25lt

CPC: Consumo per capita

VP: Volumen del Producto

$$CPC = \frac{\text{Consumo total de preparaciones a base de extractos de café}}{\text{Volumen de la presentación del producto}}$$

$$CPC = \frac{0,16 \text{ lt/persona}}{0,25 \text{ lt/unidad}}$$

$$CPC = 0,64 \text{ unidad/persona}$$

Ahora bien, se concluye que las personas en Arabia consumen 0.64 preparaciones a base de extractos, esencias o concentrados a base de café al año, por lo tanto, la demanda potencial se denota así:

DP: Demanda potencial

$$DP = \text{Consumo per capita} \times \text{Población destino}$$

$$DP = 0,64 \frac{\text{unidad}}{\text{persona}} \times 14393000 \text{ personas}$$

$$DP = 9211520 \text{ unidades año}$$

$$DP = 767627 \text{ unidades mes}$$

$$DP = 30706 \text{ unidades día}$$

4.8.Demanda Real

El mercado de las bebidas listas para consumir de café es aun inmaduro, pero existen compañías que se encuentran a la vanguardia de estas tendencias. Por tanto, se esperar cubrir el 3% de la demanda potencial, con proyecciones de incremento del 3% anual. El cálculo de la demanda real se especifica así:

DR: Demanda Real a cubrir

$$DR = 9211520 \text{ unidades anuales} * 3\%$$

$$DR = 276345 \text{ unidades al año}$$

$$DR = 23028 \text{ unidades al mes}$$

$$DR = 921 \text{ unidades al dia}$$

Con el fin de analizar qué tan probable es conseguir esta cuota de mercado, se investigó más a fondo el consumo de productos sustitutos en el país de destino. Específicamente se analizó el consumo de bebidas gaseosas pues son orientadas a saciar la necesidad de refresca al público, tal como los cafés RTD. Según (MARKETERS BY ADLATINA. , 2015) el consumo de bebidas listas para consumir gaseosas en Arabia Saudita es de 89 lt por persona.

Por tanto, para la población objetivo se considera lo siguiente:

PD: Población destino

$$PD = 14.393.000 \text{ personas}$$

Demanda de bebidas gaseosas en Millennials Saudies

$$= 14.393.000 \text{ personas} \times 89 \text{ lt persona}$$

$$\text{Demanda de bebidas gaseosas en Millennials Saudies} = 1.280.977.000 \text{ lt}$$

Por otro lado, se estima que la compañía Coca-Cola cubre el 60% de la demanda, seguida por Pepsico con su producto Pepsi con 35% de la demanda aproximadamente, quedando un 5% para otras marcas. Por tanto, la demanda de otras marcas está dada así:

$$\text{Demanda gaseosas para otras marcas en Millennials Saudies} = 1.280.977.000 \times 5\%$$

$$\text{Demanda gaseosas para otras marcas en Millennials Saudies} = 64.048.850 \text{ lt}$$

Ahora bien, para conocer las unidades de producto enlatado que son proporcionales a esta cantidad de líquido se tiene los siguientes cálculos:

$$\text{Demanda de gaseosas para otras marcas} = \frac{64.048.850 \text{ lt por persona}}{0,25 \text{ lt por unidad}}$$

$$\text{Demanda de gaseosas para otras marcas} = 256.195.400 \text{ unidades}$$

Teniendo en cuenta que existen diferentes marcas de bebidas gaseosas, se puede concluir que el valor propuesto por Wolf Coffee como demanda real a cubrir (276.345 unidades al año) es justo, pues como se evidencia en el artículo publicado por (MARKETERS BY ADLATINA. , 2015), el ranking de países con mayor consumo en bebidas gaseosas Arabia saudita se encuentra en 9° lugar siendo un mercado muy amplio para este tipo de bebidas.

5. Estudio técnico

5.1. Análisis del producto

Wolff coffee como empresa productora de RTD de café especial colombiano con fines de exportación al Reino de Arabia Saudita, tendrá su proceso productivo, iniciando con la recepción del café especial colombiano verde, a través de la Federación Nacional de Cafeteros quien garantiza que el café cumpla con los estándares de calidad, requisitos de exportación y los certificados que lo califican como especial. El estado faculta al Comité Nacional de Cafeteros quienes son nombrados por la FNC para llevar dicho control, el cual se evidencia en el fragmento de la siguiente resolución “Que de conformidad con lo previsto en el artículo 189, numeral 16, de la Constitución Política y el artículo 54 de la Ley 489 de 1998, en aplicación de la política de Estado para la racionalización de trámites, se dictó el Decreto 1714 del 14 de mayo de 2009. Por el cual se modifica la estructura del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y se dictan otras disposiciones, el cual se dispuso que en desarrollo del Contrato de Administración del Fondo Nacional del Café suscrito entre el Gobierno Nacional y la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, el Comité Nacional de Cafeteros está facultado para reglamentar todo lo relacionado con el control y administración del Registro Nacional de Exportadores de Café.” (Federación Nacional de Cafeteros, 2015).

El proceso productivo inicia con la trilla del café, seguido de la tosti3n y molienda, llevando esta 3ltima a un proceso de percolaci3n de donde se obtiene el extracto de caf3 especial

colombiano que será el ingrediente principal de la bebida, mezclado con agua debidamente tratada y endulzante natural, en este caso stevia que se destaca por no poseer calorías ni carbohidratos, suministrando en la dieta componentes como proteínas, fibras, vitaminas A y C y algunos minerales como el sodio y el calcio. La stevia “es uno de los edulcorantes naturales más conocidos y extendidos entre aquellos que ya han eliminado el azúcar de su alimentación diaria. Usada para dar dulzor a infusiones y otras bebidas y elaborar compotas, culis o macedonias.” (Diez, 2019) Algunos estudios apuntan a que la stevia puede ayudar a reducir la presión sanguínea y se considera una buena alternativa al azúcar porque no afecta a los niveles de azúcar en sangre, lo que la hace apta para ser consumida por personas diabéticas. La stevia endulza mucho más que el azúcar; 1 cucharada de azúcar, equivale a un cuarto de stevia en polvo o 6 gotas de stevia líquida.” (Blasco, 2018)

El empaque se define en presentación de 250 mililitros en latas de aluminio que pueden reciclarse de una manera rápida, y tener una reutilización infinita, garantizando así un bajo impacto ambiental⁶.

A continuación, se presenta el diseño, así como su tabla nutricional la cual es requerimiento para los trámites de licencias del INVIMA y autorización para la exportación, así como las condiciones de conservación del producto⁷

⁶ “El proceso del reciclaje del aluminio, comienza con la recolección de dicho material, para su posterior traslado a la planta de reciclaje, donde se separa, limpia y se aplasta creando grandes bloques. El aluminio se funde, creando de nuevo láminas de este material, listas para un nuevo uso” (Inforeciclaje, 2019)

⁷ En cuanto a los alimentos secos o enlatados se recomienda: mantener los productos en un lugar fresco, seco y bien ventilado, no exponer los alimentos a la luz directa del sol, almacenar o exponer a unos niveles de temperatura y humedad adecuados, todos los productos se conservarán separados del suelo, los productos sólidos se colocarán en baldas superiores a los líquidos para evitar que estos puedan derramarse sobre el resto, en ningún caso se pueden almacenar sustancias peligrosas o no comestibles en el mismo almacén sin que exista una barrera física entre ellos y los alimentos. Por eso deberán conservarse en recipientes separados y cerrados. (Copyright ©, 2017)

Bebida elaborada en Colombia

Wolf Coffee

8,4 FL OZ (250 ml)

Wolf coffee bebida de café especial. **INGREDIENTES:** Agua (1%), café, stevia. **CONSERVACIÓN:** Manténgase en un lugar fresco y limpio alejado de olores fuertes. Después de abierto consumir en el menor tiempo posible.

Información Nutricional
por cada 100 gramos de café

			Valor diario*
Valor energético	2	kcal	
Agua	99,09	g	
Cafeína	26	g	
Hidrato de carbono	0,34	g	
Proteínas	0,1	g	0%
Vitamina B2 (Riboflavina)	0,001	mg	0%
Vitamina B3 (Niacina)	0,236	mg	1,5 %
Vitamina B5 (Ácido pantoténico)	0,001	mg	0%
Calcio	4,00	mg	0,5 %
Hierro	0,04	mg	0 %
Magnesio	4,00	mg	1%
Fósforo	3,00	mg	0%
Potasio	30,00	mg	1,5%
Sodio	4,00	mg	0 %
Ácidos Grasos Saturados	2	mg	
Ácidos Grasos Poliinsaturados	2	mg	
Ácido Palmítico	1	mg	
Ácido octadecadienoico (linoleico)	2	mg	

* No es fuente significativa de grasa saturada, grasa trans, colesterol, fibra dietaria y calcio. Los porcentajes de Valores diarios están basados en una dieta de 2000 calorías diarias.

Figura 2. Diseño Prototipo y Tabla Nutricional Español⁸

⁸ Los datos de la tabla nutricional son tomados de (Dieta y Nutricion.Net, s.f.) para una composición del café sin azúcar por cada 100 gramos

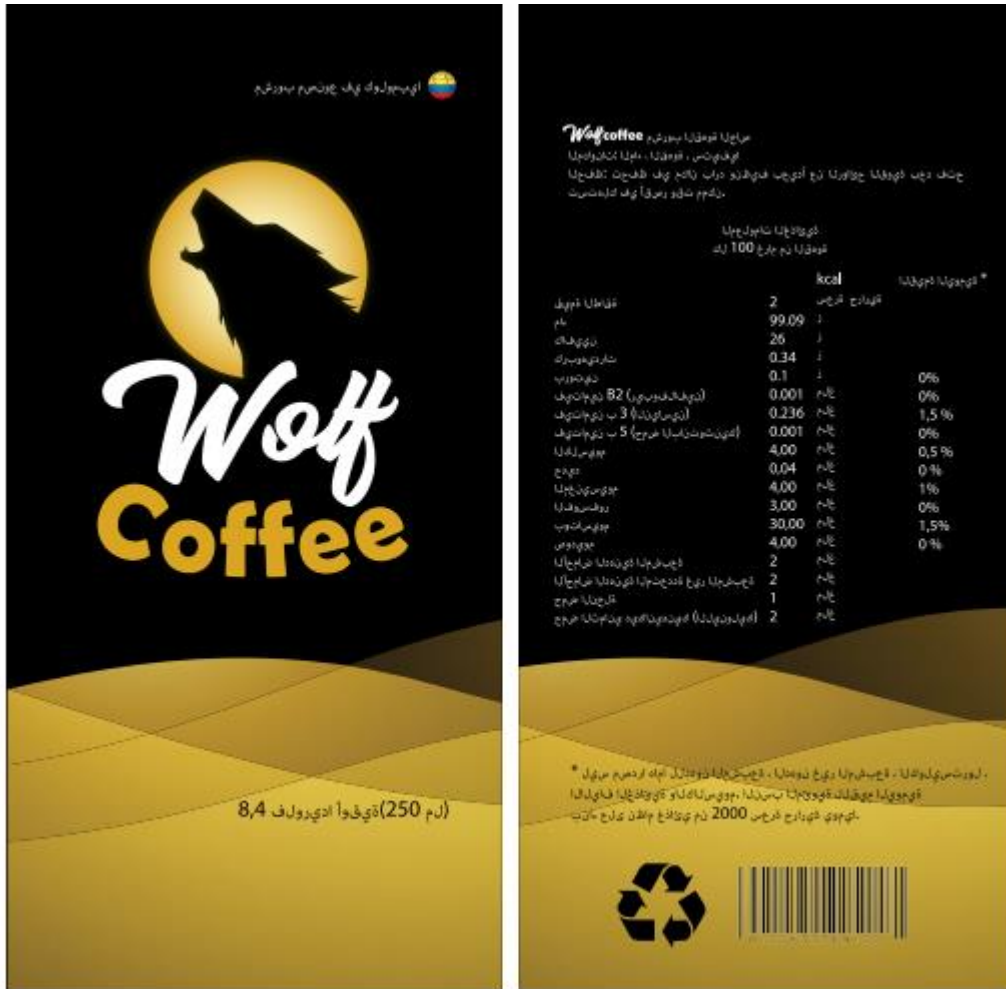


Figura 3. Diseño prototipo y tabla nutricional árabe

5.2. Programa de Producción

El proceso productivo de las RTD de café especial esta dado de la siguiente manera:

- Recepción: Recibir e inspeccionar la materia prima
- Almacenamiento: la materia prima seleccionada se almacena en el depósito destinado para ella.

- Trillado: Se introduce el café a la trilladora donde se separa la cascarilla del café verde por medio de rodillos y finalmente por medio de aire. (PEDRO ALEXANDER MARTINEZ, 2011)
- Tostión: Se introduce el café verde a la maquina tostadora, donde el aire caliente llega a temperaturas próximas entre 200°C y 240°C, permitiendo que los granos se tuesten por contacto directo con las paredes de la tostadora. En el proceso se disminuye su peso entre un 12% y 20%, desarrollan aromas y gases y se obtiene un grano de color oscuro gracias a la caramelización de los azúcares del café. Este proceso tiene una duración de 3 a 6 minutos. Posteriormente se deja enfriar el café tostado, permitiendo que los gases que generan se desprendan de él. (Giner, s.f.)
- Molienda: Se muele por medio de cuchillas a una velocidad de 500 rpm cónicas, exponiendo las paredes del grano, dejando desprender el sabor y preservando mejor el aroma, obteniendo un molido grueso de aproximadamente 1500 micrones. (Coffeeiq, 2019)
- Obtención del extracto de café: Se introduce el grano molido a una percoladora que tiene agua en su parte inferior. Con el calor producido por la máquina, se permite que el líquido suba por el tubo hueco del interior del percolador, atravesando el cacillo donde se encuentra el café molido, infusionándolo. El proceso se repetirá hasta obtener el extracto requerido. (Comprar mi cafetera, 2019)
- Homogenización: En la máquina homogenizadora, se introduce el extracto de café junto con el endulzante de stevia, permitiendo que el producto tenga una mejor viscosidad, sabor y textura. (Tetra Pak Internacional S.A, s.f.)

- Desaireación y pasteurización: Con el producto homogenizado, se pasa a la máquina de des aireación, la cual permite eliminar el oxígeno y dióxido de carbono, previniendo la corrosión localizada y la producción de ácido carbónico. Posteriormente, se pasa por la máquina pasteurizadora que permite la eliminación de bacterias dañinas y la reducción de microorganismos. Adicionalmente la pasteurización permite extender la vida del producto. (QuimiNet, 2007)
- Envasado: Con la bebida en la temperatura ideal se llenan y envasan latas de 250 ml.
- Empaque: El producto final es llevado al área de empaque donde se organizan las latas de bebida en las respectivas cajas de 36 unidades.
- Almacenaje: Finalmente el producto es llevado a la bodega donde estará disponible para ser transportado.
- Distribución: La distribución del producto se explicará mejor en el apartado logístico de este trabajo de grado. (numeral 5.8)

5.3.Diagrama de flujo

Con el fin de dar claridad en la secuencia de cada una de las fases que componen el proceso productivo de las RTD de café especial colombiano, se elabora un diagrama de flujo de procesos, el cual se puede visualizar a continuación (Ver figura 4).

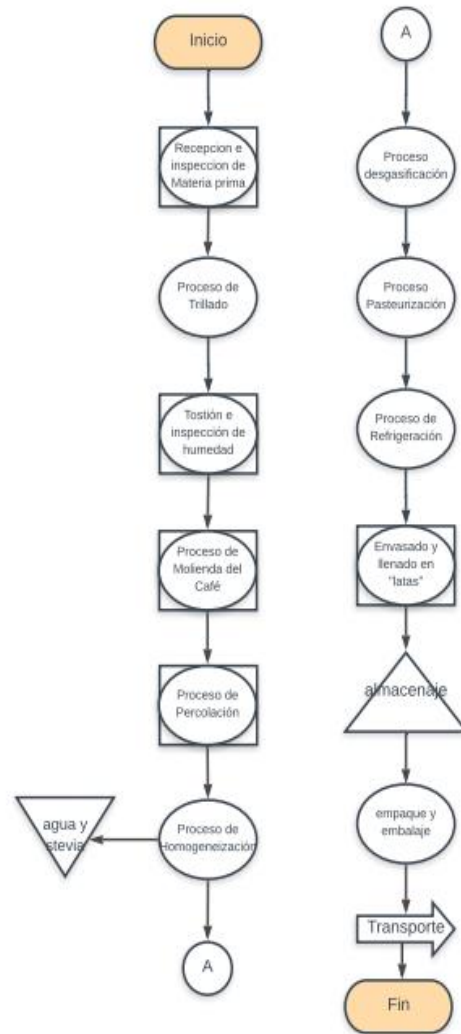


Figura 4. Diagrama de flujo

5.4. Recursos Productivos

5.4.1. Talento Humano. Los requerimientos de Talento humano están basados en las necesidades de la maquinaria para su funcionamiento correcto. Por esto a cada una de ellas se le asigna un número de operarios, lo cual busca la satisfacción de la demanda diaria calculada con antelación. Además, existen dos cargos adicionales dentro de la planta los cuales son: supervisor, encargado de las inspecciones correspondientes y un encargado del bodegaje del producto terminado, pues éste se despacha cuando se cumpla con el volumen requerido para efectos de la exportación.

Tabla 3.

Requerimientos de Talento Humano

Plantilla de mano de obra directa		
Nombre del puesto de trabajo	cantidad	Horas al día
Operario trilladora de café	1	8
Operario tostadora de café	1	8
Operario moladora de café	1	8
Operario percolador	1	8
Operario Homogenizador	1	8
Operario desairador	1	8
Operario Pasteurizador	1	8
Operario Llenadora y selladora de envase	1	8
Supervisor de planta	1	8
Operario encargado de la bodega	1	8
Total de personal en planta	10	

5.4.2. Maquinaria y equipo. Para la elaboración de las RTD de café especial colombiano se requiere de equipos de alta tecnología. Maquinarias que permitan la obtención eficiente del extracto de café, la homogenización de cada uno de sus componentes y el envasado al vacío del producto final.

En búsqueda de empresas fabricantes o comercializadoras de este tipo de maquinaria, se encuentra que son pocas las compañías colombianas que se dedican a la fabricación de estas. Algunas empresas internacionales tienen sede en el país, así que los proveedores escogidos se contactaron por páginas de ventas reconocidas, correos electrónicos y llamadas telefónicas⁹. Los principales equipos utilizados se presentan en las Tablas 4-12.

Tabla 4.

Trilladora de café

EQUIPO	
TRILLADORA	
Descripción: La trilla o pilado del café tiene por objeto separar el pergamino y la película que tiene el grano para dejar libre la almendra	
DATOS TÉCNICOS	
MODELO	TRILLADORA K60
MOTOR ELÉCTRICO	2 H.P
PRODUCTIVIDAD	50 y 80 kilos por hora

⁹ Las cotizaciones de las máquinas se encuentran en los apéndices F, G, H

Continuación tabla 4. Trilladora de café

DATOS TÉCNICOS	
TOLVA	LAMINA INOXIDABLE
MALLA DE TRILLADO	LAMINA COLD ROLLE
COSTO	\$ 5'650.000
GARANTIA	1 AÑO
TRANSMISIÓN POR CORREA	

Tabla 5.

Tostadora de café

EQUIPO	
TOSTADORA	
<p>Descripción: La Tostación es la transformación de los granos de café verde mediante la aplicación de calor, lo que origina varios cambios físicos y reacciones química que desarrollan todo el aroma y sabor de la apreciada bebida.</p>	
DATOS TÉCNICOS	
MODELO	TOSTADORA T20
PRODUCTIVIDAD	20 kg/h
POTENCIA CALORIFICA	50.000 btu/h
DIAMETRO TAMBOR	380mm

Continuación tabla 5. Tostadora de café

DATOS TÉCNICOS	
LARGO TAMBOR	320 mm
DIAMETRO ENFRIADOR	500mm
DIMENSIONES (L*W*H) mm	1400*700*1600
PESO	220 kg
COSTO	\$ 17'612.000 COP

Tabla 6.

Moladora de café

EQUIPO	
MOLEDORA	
<p>Descripción: El proceso de molido es fundamental para la calidad final del café que preparemos. El molinillo de café es básicamente una herramienta con la cual es posible moler los granos de café para luego utilizarlos en la preparación de la infusión</p>	
DATOS TÉCNICOS	
MODELO	MOLINO
MOLINOS DE DISCO	PIEDRA SINTETICA 8"
PRODUCTIVIDAD	80 kg/h
BASE	MODULAR

Continuación Tabla 6. Moledora de café

DATOS TÉCNICOS	
MOTOR ELECTRICO	5HP
VELOCIDAD	1800 RPM
COSTO	\$11'662.000 COP
GARANTIA	1 AÑO

Tabla 7.

Percolador

EQUIPO
PERCOLADOR

Descripción: Básicamente se trata de un recipiente metálico con forma cilíndrica que en su parte inferior central tiene un pequeño habitáculo más deprimido que el resto del fondo. A este recipiente se le encaja otra pieza que a veces es desmontable que constan de un tubo vertical que está unido a un pequeño cazo perforado donde se deposita el café, y que generalmente cuenta con una tapa también perforada.



Continuación Tabla 7. Percolador

DATOS TÉCNICOS	
MATERIAL	ALUMINIO ANONIZADO
MODELO	W-16
CAPACIDAD	14.8lt
TAPA	SEMI HERMETICA
VOLTAJE	200 v / 50 HZ
RENDIMIENTO	40 a 100 tazas
POTENCIA	1500 W
PESO	3,5 kg
DIMENSIONES(L*W*H)	365*365*565 mm
COSTO	\$260.610 COP
GARANTIA	3 MESES

Tabla 8.

Homogeneizador

EQUIPO	
HOMOGENEIZADOR	
<p>Descripción: El homogeneizador de alta presión es ampliamente utilizado para procesar alimentos, bebidas, productos farmacéuticos, productos lácteos y productos químicos. Se puede utilizar como homogeneizador para la leche, como mezclador de bebidas y como mezclador de helados. Puede mejorar la apariencia de los materiales líquidos.</p>	
DATOS TÉCNICOS	
POTENCIA MOTOR	120W
POTENCIA SUMINISTRO MOTOR	100 W
RANGO VELOCIDAD	50-2200 rpm
INDICADOR DE VELOCIDAD	LCD
DIMENSIONES(L*W*H)	83 x 220 x 186
PESO	2,8 kg
CAPACIDAD DE AGITACIÓN	MAX. 40LT

Continuación Tabla 8. Homogenizador

DATOS TÉCNICOS	
TEMPERATURA	5 - 40 °c
HUMEDAD RELATIVA	80%
COSTO	\$ 6'232.900
VOLTAJE	120 V/ 60 HZ
GARANTIA	1 AÑO

Tabla 9.

Desaireador

EQUIPO
DESAIREADORES

Descripción: El Desaireador se diseña para eliminar el oxígeno y CO₂ del agua de aporte a la caldera evitando corrosión en las zonas sometidas a altas temperatura. Un buen funcionamiento del Desaireador reduce el consumo de químicos e indirectamente mejora el aprovechamiento energético en la caldera.



Continuación Tabla 9. Desaireador

DATOS TÉCNICOS	
MARCA	KAAE
MODELO	SUS304
ENERGIA (MINIMA - MAXIMA)	5,5-22kw
DIMENSIONES (L*W*H)	1100*1200*2800
CAPACIDAD	2 T/H
VOLTAJE	220 v
CAPACIDAD DE SUMINISTRO	100 Set/Sets per Year
PRESION	6,4x10 Pa
VALOR APROXIMADO	\$1.000 USD
PESO	180 KG
GARANTIA	1 AÑO

Tabla 10.

Pasteurizador


EQUIPO	
PASTEURIZADOR	
<p>Descripción: Son equipos cuyo mecanismo de funcionamiento consta de unos intercambiadores tubulares o de placas por cuyo interior circula el zumo, alcanzando unas temperaturas entorno a los 95°C durante un breve espacio de tiempo (30 segundos generalmente). Al someter al zumo a altas temperaturas, se inactivan enzimas y se destruye una cantidad de microorganismos que degradarían el producto.</p>	
DATOS TÉCNICOS	
MARCA	KLN
MODELO	BS 100L
ENERGIA	2000 W-11000 W
DIMENSIONES (L*W*H)	85*85*135
CAPACIDAD	100 kg/h
TIPO DE REFRIGERADO	POR AGUA
TEMPERATURA DE ESTERILIZACIÓN	50 - 99 °c

Continuación Tabla 10. Pasteurizador

DATOS TÉCNICOS	
VOLTAJE	380 V
VALOR APROXIMADO	\$ 720 USD
PESO	15-350 KG
GARANTIA	1 AÑO

Tabla 11.

Equipo de Refrigeración

EQUIPO	
REFRIGERACIÓN	
<p>Descripción: Es la maquinaria destinada a enfriar el producto tras su pasteurización hasta alcanzar la temperatura óptima de envasado. Suelen emplearse también intercambiadores de placas o tubulares, como los usados para la pasteurización</p>	
DATOS TÉCNICOS	
MARCA	HSTARS
MODELO	40 STD
CAPACIDAD	Según capacidad de refrigeración necesitada

Continuación Tabla 11. Equipo de Refrigeración

DATOS TÉCNICOS	
SALIDA DE AGUA FRIA	2 grado C o según su pedido
CAPACIDAD DE SUMINISTRO	200 Piece/Pieces per Month
VOLTAJE	380V-3P-50HZ
VALOR APROXIMADO	\$5.000 USD
PESO	90 ~ 1150 kg
GARANTIA	1 AÑO

Tabla 12.

*Llenadora y Selladora***EQUIPO**

**LLENADORA Y SELLADORA ENVASE
DE LATA**

Descripción: Una vez obtenido el producto debe ser envasado en latas, para ello se usan las máquinas de llenado y su capacidad será definida mediante dosificadoras lineales o rotativas. El sellado es importante pues el envase debe quedar herméticamente sellado.



Continuación Tabla 12. Llenadora y selladora

DATOS TÉCNICOS	
EMPRESA	CHINAPAK
MODELO	SP-H200
DIMENSIONES (L*W*H)	LAVADORA 1200*1380*1680
	LLENADORA 1000*1280*2300
	TAPADORA 940*700*2130
CAPACIDAD	100 BOTELLAS/H
PRESION DE LLENADO	0.2-0.3Mpa
TEMPERATURA DE LLENADO	2-6°C
POTENCIA	1.12 V
VALOR APROXIMADO	2500 KG
PESO	950 KG
GARANTIA	1 AÑO
COSTO	\$16.350 USD

5.4.3. Materia Prima. Los dos ingredientes principales para la elaboración de las RTD de café especial Colombiano son el extracto de café y el agua; como se describe a continuación:

- El extracto de café es obtenido mediante el proceso de percolación del grano de café como materia prima especial, que será abastecido por la Federación Nacional de Cafeteros. Las materias primas especiales se producen bajo criterios ambientales y sociales que son definidos por los programas de certificación, buscando calidad de vida, bienestar y equidad social para los caficultores. Adicional a esto, en la obtención

del extracto de café especial es importante que este componente mantenga las propiedades organolépticas del grano.

- El agua como materia prima es un recurso fundamental para la fabricación del producto, debe ser de calidad superior en comparación a la usada en otros procesos industriales, como lo menciona la Federación Nacional de cafeteros

“Desde luego que la calidad del agua tiene un impacto importante en el sabor final de la bebida. El agua debe ser transparente, no presentar olores y sabores extraños, se debe procurar que esté libre de agentes contaminantes, o sustancias como el cloro, y que los contenidos minerales de calcio y magnesio que confieren dureza al agua, estén en mediana proporción (menor a 150 ppm, expresada como carbonato de calcio CaCO_3). En este sentido, no se debe emplear agua extraída de pozos profundos, ni agua tratada con cloro ni aguas de acueducto que no hayan sido filtradas. En general, las mejores aguas (para evitar alteraciones de sabor) son las embotelladas.”
(Federacion Nacional de Cafeteros , 2010)

Por otro lado, se utilizará un endulzante de la bebida que para este caso es de tipo natural y sin calorías. La Stevia se usa en cantidades pequeñas teniendo en cuenta que es de 300 a 400 veces más dulce que el azúcar (Farmacia Meritxell, s.f.), esta se proporcionará en polvo, según la tabla de conversión brindada en: (Sucrevia , 2018) y que se presenta en la Figura 5.

Azucar blanco	Stevia Sucrevia en polvo	Stevia Sucrevia líquido	Stevia Sucrevia en pastillas	Stevia Sucrevia en sachets
1 cucharadita (cc)	1 cuchara medidora (0,03g)	4 gotas	1 pastilla	1 sachet (0,03g)
2 cucharaditas (cc)	2 cucharas medidoras (0,06g)	8 gotas	2 pastillas	2 sachets (0,06g)
1 cuchara (cs)	3 cucharas medidoras (0,09g)	12 gotas	3 pastillas	3 sachets (0,09g)
50 g	10 cucharas medidoras (0,3g)	40 gotas		
100 g	20 cucharas medidoras (0,6g)	80 gotas		
200 g	40 cucharas medidoras (1,2g)	160 gotas		
1 kg	6g	320 gotas		

Figura 5. Tabla de conversión azúcar-stevia

5.4.4. Insumos. En cuanto a los insumos, está el empaque que como se menciona en el numeral 5, es una lata de aluminio de 250 ml. Esta estará cerrada herméticamente, permitiendo que el líquido al interior de este se mantenga fresco y conserve sus cualidades nutritivas por un tiempo prolongado. Está elaborado con minerales abundantes en la tierra y son envases con un ciclo de reutilización infinito y 100% reciclables, contribuyendo así a la conservación del medio ambiente.

Según (EnvaPack, 2009) “Un estudio realizado en el 2005 por la consultora europea en innovación medio ambiental, tecnológica y de procesos TNO, ubica a las latas como el mejor envase para los alimentos, no solo por ser los más amigables con el medio ambiente, sino porque al ofrecer un envasado al alto vacío y totalmente hermético, son los que mejor conservan su frescura y propiedades nutricionales con el menor uso de energía.”

En Colombia la compañía CROWN Colombiana S.A es el único proveedor para este tipo de envases, para ver la descripción y precio detalladamente consultar apéndice I

5.5.Localización

Para la localización de la planta de producción se propone un modelo de factores ponderados teniendo en cuentas los parámetros restrictivos que en este caso son:

- Parámetro legal
- Parámetro de delimitación

El parámetro legal se basa en el “Plan de Ordenamiento Territorial de segunda generación del Municipio de Bucaramanga 2013 - 2027”, (Secretaria de Planeación de Bucaramanga, 2014) en donde se clasifica el uso del suelo según la actividad, para el caso del proyecto se encuentra dentro del uso industrial, y dicho documento lo define de la siguiente manera: “Uso Industrial: actividades de elaboración, transformación, extracción, manufactura, ensamblaje, empaque, almacenamiento o distribución de productos así como los procesos que impliquen cambio del estado o presentación original de unas materias primas o insumos. Cuando la industria se lleva a cabo en urbanizaciones, ciudadelas o proyectos específicamente planeados con este fin se denominan parques, agrupaciones o complejos industriales, y solo serán autorizados en las áreas de actividad industriales.” Además, debe considerarse la clasificación de la industria que se enumera así:

Industria Transformadora:

- Local (tipos A y B)
- Zonal
- Metropolitana

A continuación se presentan las Figura 12 y 13 que corresponden al cuadro número dos del plan de ordenamiento territorial (Clasificación de los usos por tipo, grupo y unidades en las diferentes escalas) en donde se especifican el tipo de industria, el grupo según la actividad productiva, la descripción del uso del suelo para dicha industria, seguido de las condiciones para el uso del suelo, la escala que define la zona de actividad y por último el impacto de la operación.

CUADRO N° 2. CLASIFICACIÓN DE LOS USOS POR TIPO, GRUPO Y UNIDADES EN LAS DIFERENTES ESCALAS							
INDUSTRIA							
TIPO	GRUPO	No UN. USO	DESCRIPCIÓN DE UNIDADES DE USO INDUSTRIAL (ver definiciones y restricciones adicionales en el glosario del Acuerdo POT)	CONDICIONES PARA EL USO DEL SUELO (# de la nota que aplica y condiciones)	ESCALA	LOCALIZACIÓN EN AREAS DE ACTIVIDAD (ver plano U-4 y el Acuerdo POT)	VALORACIÓN DE IMPACTO AMBIENTAL*
INDUSTRIA	ELABORACIÓN DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS Y BEBIDAS	99	ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE MOLINERÍA, ALMIDÓN, ALIMENTOS PARA ANIMALES, MOLINERÍA DE CEREALES, ARROZ, MAÍZ HUMEDO, LEGUMBRES, CEREALES, MASA PARA PAN, TORTAS, GALLETAS, AREPAS, GLUTEN, FÉCULAS, ALMIDÓN.	(1) Solo se permite en estructuras o locales diseñados, construidos y/o adecuados para el uso, con su respectiva licencia urbanística. (4) Área construida máxima: 500 m2 (24) No se permite en ninguno de los subsectores de la zona 3 (ver Ficha Normativa F03). (21) Incorporar practicas de producción limpia, conceptos de responsabilidad social empresarial. (22) Cumplir con la norma ambiental que le aplique en cuanto a emisiones, vertimientos, manejo de residuos. Debe garantizar especial control de emisiones y vertimientos.	LOCAL	Comercial 3 Múltiple 1 y 2 Industrial	Bajo
				(1) Solo se permite en estructuras o locales diseñados, construidos y/o adecuados para el uso, con su respectiva licencia urbanística. (4) Área construida máxima: 1500 m2 (21) Incorporar practicas de producción limpia, conceptos de responsabilidad social empresarial. (22) Cumplir con la norma ambiental que le aplique en cuanto a emisiones, vertimientos, manejo de residuos. Debe garantizar especial control de emisiones y vertimientos.	ZONAL	Comercial 3 Múltiple 2 Industrial	Medio
				(1) Solo se permite en estructuras o locales diseñados, construidos y/o adecuados para el uso, con su respectiva licencia urbanística. (3) Área construida mayor a: 1500 m2 (5) Requiere plan de implantación (21) Incorporar practicas de producción limpia, conceptos de responsabilidad social empresarial. (22) Cumplir con la norma ambiental que le aplique en cuanto a emisiones, vertimientos, manejo de residuos. Debe garantizar especial control de emisiones y vertimientos.	METROPOLITANA	Múltiple 2 Industrial	Medio
		100	PROCESAMIENTO DE CAFÉ, TRILLA DE CAFÉ	(1) Solo se permite en estructuras, locales diseñados, construidos y/o adecuados para el uso. (4) Área construida máxima: 1500 m2 (21) Incorporar practicas de producción limpia, conceptos de responsabilidad social empresarial. (22) Cumplir con la norma ambiental que le aplique en cuanto a emisiones, vertimientos, manejo de residuos. Debe garantizar especial control de vertimientos y residuos sólidos.	ZONAL	Comercial 3 Múltiple 2 Industrial	Medio
				(1) Solo se permite en estructuras, locales diseñados, construidos y/o adecuados para el uso. (3) Área construida mayor a: 1500 m2 (5) Requiere plan de implantación (21) Incorporar practicas de producción limpia, conceptos de responsabilidad social empresarial. (22) Cumplir con la norma ambiental que le aplique en cuanto a emisiones, vertimientos, manejo de residuos. Debe garantizar especial control de vertimientos y residuos sólidos.	METROPOLITANA	Múltiple 2 Industrial	Medio
101	INGENIOS, ELABORACIÓN Y/O REFINERÍA DE AZÚCAR Y TRAPICHES, ELABORACIÓN DE MELAZAS, JARABES, PANELA	(1) Solo se permite en estructuras o locales diseñados, construidos y/o adecuados para el uso, con su respectiva licencia urbanística. (4) Área construida máxima: 1500 m2 (21) Incorporar practicas de producción limpia, conceptos de responsabilidad social empresarial. (22) Cumplir con la norma ambiental que le aplique en cuanto a emisiones, vertimientos, manejo de residuos. Debe garantizar especial control de vertimientos y residuos sólidos.	ZONAL	Comercial 3 Múltiple 2 Industrial	Medio		

Figura 6 Plan de ordenamiento territorial. Página 285

CUADRO N° 2. CLASIFICACIÓN DE LOS USOS POR TIPO, GRUPO Y UNIDADES EN LAS DIFERENTES ESCALAS.							
INDUSTRIA							
TIPO	GRUPO	No UN. USO	DESCRIPCIÓN DE UNIDADES DE USO INDUSTRIAL (ver definiciones y restricciones adicionales en el glosario del Acuerdo POT)	CONDICIONES PARA EL USO DEL SUELO (# de la nota que aplica y condiciones)	ESCALA	LOCALIZACIÓN EN ÁREAS DE ACTIVIDAD (ver plano U-4 y el Acuerdo POT)	VALORACIÓN DE IMPACTO AMBIENTAL*
INDUSTRIA	ELABORACIÓN DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS Y BEBIDAS	103	ELABORACIÓN DE BEBIDAS NO ALCOHÓLICAS, NATURALES, AGUA MINERAL, BEBIDAS REFRESCANTES, HIELO COMÚN.	(1) Solo se permite en estructuras o locales diseñados, construidos y/o adecuados para el uso, con su respectiva licencia urbanística. (4) Área construida máxima: 500 m2 (24) No se permite en ninguno de los subsectores de la zona 3 (ver Ficha Normativa F03) (21) Incorporar prácticas de producción limpia, conceptos de responsabilidad social empresarial. (22) Cumplir con la norma ambiental que le aplique en cuanto a emisiones, vertimientos, manejo de residuos. Debe garantizar especial control de emisiones y residuos sólidos.	LOCAL	Comercial 2 y 3 Múltiple 1 y 2 Industrial	Bajo
				(1) Solo se permite en estructuras o locales diseñados, construidos y/o adecuados para el uso, con su respectiva licencia urbanística. (4) Área construida máxima: 1500 m2 (21) Incorporar prácticas de producción limpia, conceptos de responsabilidad social empresarial. (22) Cumplir con la norma ambiental que le aplique en cuanto a emisiones, vertimientos, manejo de residuos. Debe garantizar especial control de emisiones y residuos sólidos.	ZONAL	Comercial 3 Múltiple 2 Industrial	Medio
				(1) Solo se permite en estructuras o locales diseñados, construidos y/o adecuados para el uso, con su respectiva licencia urbanística. (3) Área construida mayor a: 1500 m2 (5) Requiere plan de implantación (21) Incorporar prácticas de producción limpia, conceptos de responsabilidad social empresarial. (22) Cumplir con la norma ambiental que le aplique en cuanto a emisiones, vertimientos, manejo de residuos. Debe garantizar especial control de emisiones y residuos sólidos.	METROPOLITANA	Múltiple 2 Industrial	Medio
		104	ELABORACIÓN DE BEBIDAS ALCOHÓLICAS DESTILADAS, MALTA, CERVEZA, GASEOSAS, VINO.	(1) Solo se permite en estructuras o locales diseñados, construidos y/o adecuados para el uso, con su respectiva licencia urbanística. (4) Área construida máxima: 1500 m2 (21) Incorporar prácticas de producción limpia, conceptos de responsabilidad social empresarial. (22) Cumplir con la norma ambiental que le aplique en cuanto a emisiones, vertimientos, manejo de residuos. Debe garantizar especial control de ruido, emisiones y residuos sólidos.	ZONAL	Comercial 3 Múltiple 2 Industrial	Medio
				(1) Solo se permite en estructuras o locales diseñados, construidos y/o adecuados para el uso, con su respectiva licencia urbanística. (3) Área construida mayor a: 1500 m2 (21) Incorporar prácticas de producción limpia, conceptos de responsabilidad social empresarial. (22) Cumplir con la norma ambiental que le aplique en cuanto a emisiones, vertimientos, manejo de residuos. Debe garantizar especial control de ruido, emisiones y residuos sólidos.	METROPOLITANA	Múltiple 2 Industrial	Medio
105	FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DE TABACO	(1) Solo se permite en estructuras o locales diseñados, construidos y/o adecuados para el uso, con su respectiva licencia urbanística. (4) Área construida máxima: 1500 m2 (21) Incorporar prácticas de producción limpia, conceptos de responsabilidad social empresarial. (22) Cumplir con la norma ambiental que le aplique en cuanto a emisiones, vertimientos, manejo de residuos. Debe garantizar especial control de vertimientos y residuos sólidos.	ZONAL	Comercial 3 Múltiple 2 Industrial	Medio		

Figura 7. Plan de ordenamiento territorial. Página 288

Por lo tanto, se determina la clasificación de la industria como Cobertura Zonal y se define así:

Es aquella industria que no es compatible con el uso de vivienda debido a sus impactos urbanísticos y condiciones especiales para su manejo. Se ubican en bodegas o edificaciones especializadas diseñadas o adecuadas para el uso, o dentro de parques, agrupaciones o complejos industriales que se localizan en las áreas de actividad industrial o en áreas de actividad comercial tipo 3 y múltiple 2. Debe cumplir con las siguientes características:

- El área destinada a la actividad industrial dentro de los inmuebles o predios, deben ser superior a quinientos metros cuadrados (500 m2) y no exceder los mil quinientos metros cuadrados (1500 m2).

- Contar con las cuotas de estacionamiento determinadas en este Acuerdo, que incluyan áreas de cargue y descargue, estacionamientos privados y de visitantes.
- No puede sobrepasar los decibeles de ruido permitidos para las áreas en las que se ubique, así como cumplir con las normas vigentes para el manejo de olores, emisiones y vertimientos. Puede incluir usos complementarios como los "puntos de venta", restaurante, establecimientos bancarios, etc.

Ahora bien, para el parámetro de delimitación se contempla exclusivamente el Área Metropolitana de Bucaramanga AMB en donde se desarrolla el proceso de producción y se encuentra el único proveedor de materia prima (Federación Nacional de Cafeteros seccional Santander) que ubica sus bodegas en el parque industrial del AMB, en las bodegas de Almacafé.

Para el ejercicio de la ponderación se propone una Matriz de ponderación definida por las siguientes tablas (Ver apéndice J)

Para la posible ubicación de la planta, teniendo en cuenta la discretización del problema basada en el POT, especificada anteriormente, se toma a consideración solo las alternativas de ubicación presentadas en la tabla 13.

Tabla 13 .

Alternativas de ubicación.

Alternativas Relevantes

1	Parque industrial Bucaramanga
2	Parque Industrial Provincia de soto
3	Parque Industrial Garibaldi

En la tabla 14 se asigna el coeficiente de ponderación a cada factor, basado en las prioridades que requiere la actividad operativa.

Tabla 14.

Factores y coeficientes de ponderación

Factores de Ponderación	Coeficiente de ponderación
Accesibilidad de Materia Prima	0,25
Disponibilidad de Agua	0,1
Disponibilidad de Energía Eléctrica	0,1
costo del arrendamiento	0,1
transporte	0,2
Disponibilidad de Mano de Obra	0,15
Accesibilidad al sitio	0,1

A continuación, se realiza la escala de calificación de manera cuantitativa y cualitativa, para facilitar la conclusión de la matriz de ponderación

Tabla 15.

Asignación de puntaje

Asignación de puntaje	Asignación cualitativa
5	Excelente
4	Bueno
3	Regular
2	Malo
1	Muy Malo

Y para finalizar se realiza la matriz de ponderación con los datos de las tablas anteriormente diligenciados, la cual permite definir la mejor ubicación para la planta.

Tabla 16.

Matriz de ponderación

Factores de Ponderacion	Coeficiente de ponderación	Alternativa 1	Alternativa 2	Alternativa 3
Accesibilidad de Materia Prima	0,25	5	2	4
Disponibilidad de Agua	0,1	4	4	4
Disponibilidad de Energia Electrica	0,1	4	4	4
costo del arrendamiento	0,1	4	5	5
transporte	0,2	4	4	4
Disponibilidad de Mano de Obra	0,15	4	4	4
Accesibilidad al sitio	0,1	5	3	4
Total Puntajes		4,35	3,5	4,1

Por tanto, se concluye que la mejor ubicación para la planta de producción de Wolf coffee es la Alternativa 1 con un puntaje de 4,35, la cual corresponde a Parque industrial Bucaramanga.

5.6. Distribución de la planta

Para la distribución de la planta basados en el diagrama del flujo del proceso, se propone una distribución en U para optimizar los tiempos entre cada uno de los procesos que componen la actividad productiva, el espacio se distribuye entre las 11 máquinas necesarias para la elaboración del producto, así como dos cuartos, el primero para el almacenaje de materia prima y el segundo para el bodegaje del producto terminado, adicionalmente el área administrativa y de baños, dicha distribución se ilustra en la siguiente figura:

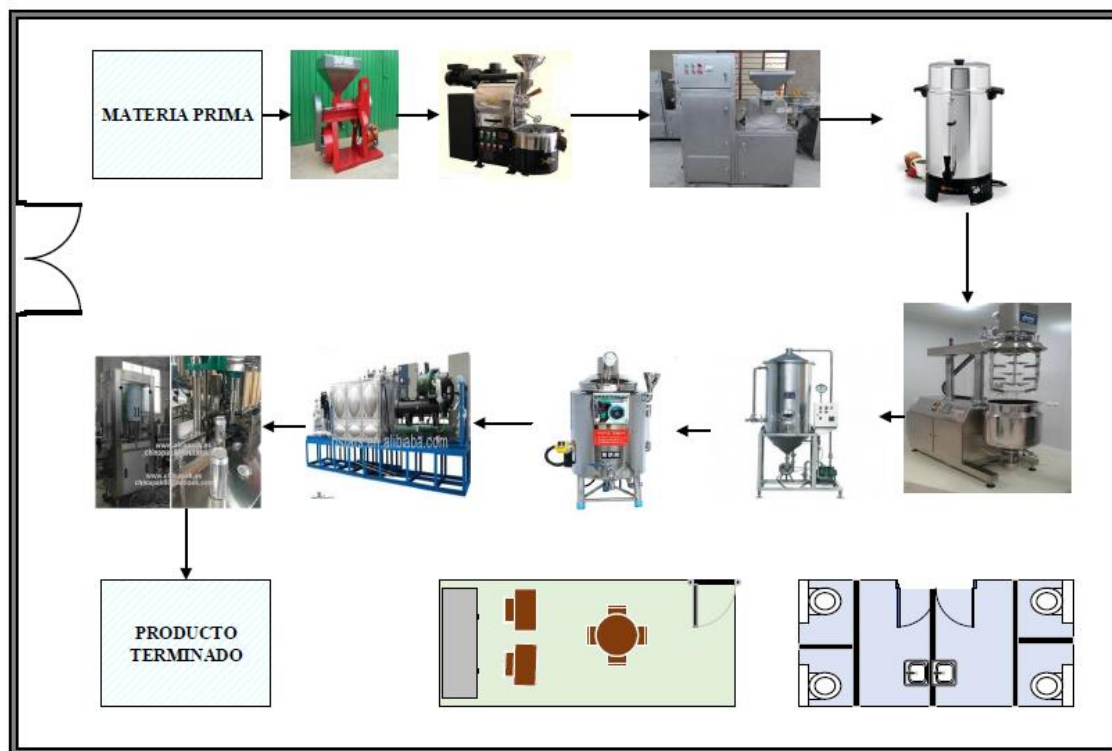


Figura 8. *Distribución de Planta*

En cuanto a la capacidad de la planta de producción la maquinarias están diseñadas para producir 1000 kg o 1000 litros de producto, según sea la medida, pues en los procesos de trillado, tostion y molienda hablamos de kilogramos de café, mientras que en la percolación es una combinación

de los dos tipos de unidades kg y lt, para posteriormente hablar de litros del producto, el cálculo de transformación de kg a lt se encuentra especificado en la investigación de mercados, utilizado para el cálculo de la demanda.

Adicionalmente el proceso se plantea con la flexibilidad de aumentar su producción pues se proyecta un incremento en la demanda anual del 3%.

5.7. Proceso Logístico

Es importante tener en cuenta que en Colombia las empresas exportadoras deben contar con algunos requisitos indispensables para poder realizar la comercialización internacional de sus productos, además debe considerarse la actividad económica y el producto ofertado. A continuación, se enumeran los requisitos específicos y como se realizan los trámites que debe cumplir la empresa que se propone en este trabajo de grado.

5.7.1. Requisitos de Exportación. Los requisitos de exportación son cada uno de los registros otorgados por las entidades competentes, los cuales son indispensables para la comercialización y exportación del producto. Los cuales se describen así:

5.7.1.1. Registro Sanitario INVIMA. En Colombia todo alimento que se expendi directamente al consumidor deberá obtener, de acuerdo con el riesgo en salud pública, la correspondiente autorización de comercialización (Notificación Sanitaria - NSA, Permiso Sanitario - PSA o Registro Sanitario - RSA), expedida por el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (Invima).

Los pasos que debe seguir para tramitar dichos registros, permisos o notificaciones sanitarias para alimentos son:

1. Contar con registro mercantil ya sea como persona natural o jurídica.
2. Realizar la inscripción de su fábrica en la página del Invima.
3. Seleccionar el grupo de alimentos y trámite de registro sanitario.
4. Diligenciar el formato Único de Inscripción de establecimientos de la Dirección de alimentos y bebidas
5. Clasificar el nivel de riesgo del alimento. Resolución 719 de 2015.

Tabla 17

Clasificación nivel de riesgo del alimento.

Nivel de riesgo	Trámite	Duración
Alto	Registro sanitario	5 años
Mediano	Permiso sanitario	7 años
Bajo	Notificación sanitaria	10 años

(Camara de Comercio de Bogota, 2018)

6. Tener en cuenta que es posible amparar alimentos bajo un mismo Registro, Permiso o Notificación Sanitaria en los casos establecidos en el artículo 42 de la Resolución 2674 de 2013.

7. Diligenciar los formularios tanto de información básica, como de solicitud de Registro, Permiso o Notificación Sanitaria, según sea el caso, los cuales se encuentran en el archivo Excel "Formato único de alimentos registros sanitarios o permiso sanitario o notificación sanitaria y trámites asociados"

8. En el diligenciamiento de las fichas técnicas (formato incluido en el Formato único de alimentos registros sanitarios o permiso sanitario o notificación sanitaria y trámites asociados) se debe diligenciar la siguiente información: nombre del producto, composición en orden decreciente, presentaciones comerciales, tipo de envase, material de envase, condiciones de conservación, proceso de elaboración, vida útil estimada, porción recomendada, grupo poblacional (tener en cuenta la Resolución 333 de 2011).

9. Validar la tarifa que debe cancelar según el trámite que corresponda.

10. Realizar el pago en cualquier oficina de Davivienda en la cuenta No. 00286999868-8.

11. Presentar la siguiente documentación ante el Invima Oficina de Atención al Ciudadano

a. Formato único de alimentos registros sanitarios o permiso sanitario o notificación sanitaria y trámites asociados (diligenciado según corresponda).

b. Registro mercantil vigente no mayor de 30 días, que tenga la actividad económica de Fabricación, distribución y venta de alimentos.

c. Consignación original.

d. Copia de la cédula de ciudadanía del representante legal.

e. Carta solicitando el registro, permiso o notificación.

Todo debe estar foliado y presentarse ante el INVIMA en carpeta blanca con gancho legajador plástico. (Camara de Comercio de Bogota, 2018)

5.7.1.2. Registro ante la FNC. Para garantizar el suministro continuo de café al mercado internacional y con base en lo previsto en el Decreto 1714 del Ministerio de Comercio Industria y Turismo y la Resolución reglamentaria No. 05 de 2015 del Comité Nacional de Cafeteros de Colombia, las personas naturales o jurídicas que quiera exportar Café Verde o Procesado, deberán registrarse como Exportadores de Café en el Registro Nacional de Exportadores de Café que administra la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. Los requisitos están consignados en la Resolución 05 de 2015 del Comité Nacional de Cafeteros. Por medio de esta resolución se adopta la reglamentación para los trámites de inscripción y para el control y la administración del Registro de Exportadores de Café de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, en su condición de administradora del Fondo Nacional del Café.

Para realizar dicho trámite se debe presentar los siguientes documentos:

- a. Certificado de Existencia y Representación Legal de la persona jurídica o del Certificado de Registro Mercantil de la persona natural solicitante, expedido por la correspondiente Cámara de Comercio con una antelación no superior a treinta (30) días calendario a la fecha de presentación de la solicitud;
- b. Fotocopia del Registro Único Tributario -RUT-;
- c. Fotocopia del documento de identidad de la persona natural o, para personas jurídicas, del Representante Legal de la Compañía
- d. Original de las referencias relacionadas en el formulario, de una (1) entidad bancaria, expedida con una antelación no superior a treinta (30) días calendario a la fecha de presentación de la solicitud, sobre la conducta financiera y comercial observada por el solicitante frente a los y valide las preguntas de autenticación y seguridad.
- e. Diligenciar la información solicitada en el formulario 001 RUT

- f. Generar el borrador del documento. Una vez diligenciado el formulario, ubicar el botón Borrador en la barra flotante, para guardar la información y el sistema le asigna el No. de documento.
- g. Enviar el formulario.
- h. Adjuntar el PDF del documento de identificación.

(DIAN, 2019)

5.7.1.3. Registro ICA NIMF. Toda persona natural o jurídica que desee registrarse como operador autorizado para la aplicación del tratamiento y colocación del sello, establecidos en la NIMF 15, a los embalajes de madera utilizados en el comercio internacional, debe presentar solicitud escrita, ante la Subgerencia de Protección Vegetal del Instituto Colombiano Agropecuario ICA, o aquella que haga sus veces, adjuntando la siguiente información y documentos:

1. Formato ICA vigente de solicitud de registro, diligenciada y firmada por el representante legal o por la persona natural, o su apoderado.
2. Certificado de existencia y representación legal expedido por la Cámara de Comercio si es persona jurídica, con fecha de expedición no mayor a treinta (30) días hábiles previo a la presentación de la solicitud ante el ICA. Matrícula mercantil, Registro Único Tributario RUT o copia de la cédula de ciudadanía, si se trata de una persona natural.
3. Documento que acredite la propiedad, tenencia o posesión de las instalaciones donde se realizará la actividad. En caso de aportarse el Certificado de Tradición y Libertad para acreditar la propiedad, la fecha de expedición del documento no debe ser mayor a 30 días calendario a la presentación de la solicitud ante el ICA.

4. Certificado de uso del suelo acorde con el Plan de Ordenamiento Territorial (POT), expedido por la autoridad competente.
5. Copia del registro del Libro de Operaciones expedida por la Corporación Autónoma Regional respectiva, en virtud del artículo 2.2.1.1.11 .3 del Decreto 1076 de 2015 "Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Ambiente y Desarrollo Sostenible" del Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, o aquella que la modifique o sustituya.
6. Documento de descripción técnica de la infraestructura, maquinaria y equipos para la aplicación del tratamiento para el cual solicita autorización ante el Instituto, acorde con el Anexo Técnico No. III de la Resolución 38438 de 2018. Se debe incluir en el documento las especificaciones técnicas de los equipos a emplear en el tratamiento a ser aplicado.
7. Documento del arte del sello NIMF 15 que se emplearía para la aplicación a los embalajes de madera tratados, conforme a las especificaciones descritas en el Anexo Técnico No. II de la presente Resolución.
8. Documento de procedimientos sobre los flujos industriales de la madera desde el momento de ingreso a la planta, hasta producto final como embalaje de madera con tratamiento y colocación del sello NIMF15.
9. Copia de la tarjeta profesional y/o matrícula profesional vigente, cuando aplique, del responsable del tratamiento fitosanitario, en cualquiera de las siguientes disciplinas académicas: ingeniero forestal, ingeniero industrial o afines, técnico profesional en técnicas forestales, tecnología forestal, o presentación de la certificación Laboral de Competencias en fabricación de empaques industriales en madera o afines, expedida por la entidad nacional competente.
10. Carta de autorización de publicación de datos como operador autorizado para la aplicación del tratamiento a embalajes de madera, ante el ICA.

11. Comprobante de pago expedido por el ICA por concepto de registro, de acuerdo con la tarifa vigente.

(ICA, 2018)

5.7.1.4. Pertenecer al régimen Común. Dentro del grupo de responsables del régimen común del impuesto sobre las ventas se encuentran, básicamente, quienes venden productos o servicios gravados con IVA. Es decir:

Personas jurídicas que comercializan productos o servicios que contienen IVA;

Personas naturales que incumplen uno o varios de los requisitos para pertenecer a régimen simplificado, y usuarios aduaneros cuyas labores comerciales se relacionen con actividades gravadas con IVA. (Leal, 2018)

Toda Persona jurídica por el solo hecho de ser jurídica pertenece al régimen común siempre que venda un producto gravado o preste un servicio gravado. (Gerencie.com, 2018). Por consiguiente, la empresa Wolf Coffee pertenecerá al régimen común, pues cumple con el primer requisito mencionado ya que su objeto social es la producción y comercialización de un bien que posee IVA, además cabe resaltar que para poder ser empresa exportadora es indispensable pertenecer a este régimen

5.7.2. Documentación de Importación a Arabia Saudita. Una vez realizada la exportación del producto desde Colombia, se debe contemplar cada uno de los requisitos para la hacer efectiva la importación de la mercancía al Aeropuerto Internacional Rey Khalid de Riyadh en Arabia Saudita. Son necesarios los siguientes documentos:

Certificado de conformidad

Según el decreto 6386 publicado por el Ministerio de Comercio e Industria (MoCI) del Reino de Arabia Saudí todos los productos de consumo que sean introducidos en el Reino de Arabia requieren un Certificado de Conformidad (CoC), necesario para garantizar el despacho de aduanas de los envíos asegurando la seguridad de los consumidores y confirmando que los productos cumplen con las Normas/estándares de Arabia Saudí, así como las normas técnicas nacionales, regionales o internacionales.

Todos los productos de consumo introducidos en el país deben cumplir con los requisitos mencionados a continuación, a excepción de:

- Alimentos y productos agrícolas - Medicinas y cosméticos
- Dispositivos y equipos médicos
- Petróleo crudo

Además, se exigen que todos los productos que entren en Arabia Saudita lleven una indicación no extraíble, en lengua inglesa y árabe con la descripción y los datos del exportador, así como con la especificación del país de origen, tal como lo indica la Circular emitida por la Aduana en Arabia Saudita sobre País de Marcado de Origen el 18-01-2009.

Las únicas restricciones que actualmente se imponen al comercio internacional en Arabia Saudita son por motivos religiosos, sanitarios y de defensa (prohibida la importación de alcohol, cerdo, juegos de azar, material pornográfico, drogas, armas, etc.).

Toda exportación realizada al país necesita de una factura comercial, certificado de origen y seguro. El exportador deberá proporcionar a su comprador estos documentos para que éste pueda realizar el despacho de importación en su aduana respectiva. La autenticidad de los documentos es responsabilidad del exportador y deben estar escritos en lengua árabe. El importador, los

agentes y representantes han de ser de nacionalidad Saudita. Su actividad y contratos de agencia deben registrarse en el Ministerio de Comercio.

Factura Comercial. A presentar en un mínimo de cuatro ejemplares, en árabe o en inglés. Sin un formato específico, debe contener las menciones habituales en este tipo de documentos (como las que se enumeran a continuación) y particularmente el país de origen de la mercancía, que debe ser indicado con precisión, de acuerdo con la fórmula señalada:

- Número de la factura.
- Lugar y fecha de emisión.
- Nombre y dirección del vendedor.
- Nombre y dirección del consignatario (destinatario de la mercancía).
- Nombre y dirección del comprador, si es distinto del consignatario.
- Descripción exacta de la mercancía, incluyendo marcas comerciales, números de serie, materiales integrantes y código del Sistema Armonizado (SA o HS) de designación de mercancías.
- Precio unitario y total.
- INCOTERM correspondiente al precio (condiciones normalizadas de venta internacional definidas por la Cámara de Comercio Internacional).

La factura debe contener la siguiente declaración sobre el origen de la mercancía, que debe ser firmada por el exportador: “We certify that the goods exported to Saudi Arabia are of pure national origin of (nombre del país/países). They contain ... (origen) materials and they are being exported from ... (país de exportación). The goods were manufactured by ... (nombre y dirección del fabricante)”.

Certificado de origen. Debe ser emitido por la Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación correspondiente a la sede del exportador, en un original y tres copias. El país de origen debe estar indicado con precisión. Hay que tener en cuenta que si el envío cuenta con productos de diversos orígenes se precisa un Certificado por cada uno de los países.

Seguro de transporte. La normativa del país NO obliga a asegurar en compañías locales las mercancías que se importan. No obstante, si la condición de venta es FOB (“Free On Board”, que incluye el precio de la mercancía y todos los costes hasta la puesta a bordo en el puerto de partida), si debe presentarse un seguro de transporte local, bajo pena de multa.

A continuación, se indican otros documentos recomendados y/o exigidos:

Relación de Contenido (Packing List). Elaborada por la propia empresa, sin un formato específico. Describe el contenido del envío con el detalle que el exportador considere oportuno, principalmente a efectos del comprador y de las aduanas de entrada en el país de destino. Una relación de contenido detallada suele ser mejor vista por las aduanas que una genérica. Con carácter general, debe estar redactada en el mismo idioma que la factura y emitirse en el mismo número de ejemplares que ésta, pues se puede considerar un complemento de la factura.

Documento de transporte correspondiente a la operación. Conviene contrastar con el importador si debe figurar el país origen en el propio documento. En caso de duda, es generalmente conveniente hacerlo constar (AENOR, 2017).

La distribución interna del producto en Arabia Saudita está a cargo del comprador que para el caso son dos cadenas mayoristas de Riyadh, Utega Center y Rabwa, que son los principales distribuidores de productos alimenticios en todo el Reino como lo afirma (Impulso exterior, 2017) “Los principales mercados mayoristas en Riyadh son el Utega Center y Rabwa, a 15 minutos del centro de la ciudad. Alrededor del 35% de las compras de alimentos realizadas por los saudíes son en mercados mayoristas.”

5.7.3. Descripción del proceso Logístico. Para dar inicio al proceso de exportación se consideran necesarios los siguientes documentos para que la mercancía pueda salir de su país de origen hacia su destino internacional:

- Factura comercial (esta debe presentarse en USD) (ver apéndice K)
- Descripción del producto (ver apéndice K)
- Partida arancelaria del producto clasificada en la partida numero: 21011200 preparaciones a base de extractos, esencias o concentrados a base de café (ver apéndice L)
- Formato de pago
- Ficha técnica del producto (ver apéndice M)
- Declaración de exportación formato DEX 600 (ver apéndice N)
- Documento de transporte (ver apéndice Ñ)
- Formulario 2 del banco de la Republica (declaración de moneda de cambio por exportaciones) (ver apéndice O)

El proceso de diligenciamiento de los documentos anteriormente nombrados puede tercerizarse, pues en Colombia se cuenta con varias agencias aduaneras que se encargan específicamente de estos trámites en su totalidad. Para ello se tiene la lista de agentes que se relacionan en el Apéndice P.

Para dar inicio a la descripción del proceso logístico se considera en primera instancia el traslado de la mercancía desde la ciudad de Bucaramanga hacia Bogotá. Se utiliza transporte terrestre, específicamente vehículo de carga desde la planta de producción, ubicada en el parque Industrial 1 de Bucaramanga, hacia el Aeropuerto El Dorado de Bogotá, ubicado en el occidente de la ciudad a 15 kilómetros del centro de la misma, con dirección exacta Ac. 26 #103-9, Bogotá. En Colombia, el Aeropuerto El Dorado es el único aeropuerto autorizado para la realización de exportaciones. En este proceso logístico se toma la opción de contratar por plataforma el vehículo con la menor capacidad ya que esta escala inicia desde 2,5 toneladas. Paken, la empresa escogida, es un operador logístico ubicado en la ciudad de Bogotá y presta servicio de transporte de carga a todo el país. No se consideraron empresas de mensajería comunes como Servientrega, Coordinadora, TCC, entre otras pues el envío de carga de alimentos y superior a 500 kg no está dentro de su portafolio de servicios. A continuación, se presenta tabla de cotización para el transporte terrestre nacional (Apéndice Q).

Tabla 18

Cotización Transporte terrestre Bucaramanga-Bogotá

<p>Servicio:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nacional. • Valor del servicio: \$1'100.000 <p>ORIGEN: Parque industrial</p> <p>DESTINO: Aeropuerto EL DORADO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mercancía: Gaseosa en lata-six pack en caja.
<p>Términos del servicio:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio no incluye auxiliar, disponible según necesidad, libre de cargue y descargue. • Auxiliares con costo de \$75.000 • El valor relacionado no incluye seguro de mercancía. • Seguimiento de transporte y trazabilidad en tiempo real, visibilidad y respaldo en el servicio. • Liquidez de recurso en caso de requerir un recurso adicional.

Para el caso de la exportación de las RTD de café especial colombiano se determina el transporte aéreo por practicidad y factibilidad. El transporte el medio marítimo no es conveniente, pues la producción no cumple con la cantidad necesaria para enviar a Arabia

Saudita un contenedor con frecuencia, siendo necesario pensar la opción de envío como carga compartida. Existen diferentes tamaños de container, según se puede ver en la Figura 7, suministrada por (DAP Logistics, 2018)






Especificaciones de Contenedores/Dimensiones							
		INTERNAL DIMENSIONS IN METERS			CAPACITY IN CUBIC METERS	MAXIMUM PAYLOAD IN TONS	GROSS WEIGHT IN TONS
		LENGTH	WIDTH	HEIGHT			
 STANDARD	20 ft.	5.091	2.350	2.369	32.9	21.670	24.000
	40 ft.	12.003	2.350	2.369	67.0	26.315	30.480
 OPEN TOP	20 ft.	5.091	2.248	2.274	31.1	21.670	24.000
	40 ft.	12.003	2.248	2.288	64.3	26.220	30.480
 FLATRACK	20 ft.	5.480	2.264	2.270		22.444	25.400
	40 ft.	11.560	2.264	2.235		39.655	45.000
 REFRIGERATED	20 ft.	5.091	2.350	2.369	26.9	21.910	25.000
	40 ft.	12.003	2.350	2.369	55.9	27.590	32.500
 HI CUBE		12.060	2.340	2.679	75.6	26.100	30.480

Figura 9. Especificaciones de contenedores para transporte Marítimo

Tomando como referencia el contenedor de menor capacidad y la opción de envío por carga consolidada (volúmenes pequeños, contenedores compartidos), se analiza que esta exportación no es viable, pues el tiempo de recorrido del contenedor aumenta, pues este traza una ruta con antelación de manera que pueda llegar a cada país donde debe hacer entrega de carga, la prioridad de entrega de mercancía en dichos países se hace a partir del volumen que se debe entregar allí, y como segundo criterio tenemos la distancia, en donde se busca despachar los puertos más cercanos en primera instancia. Arabia Saudita no es un destino recurrente para las exportaciones colombianas, lo que afectaría los tiempos de la entrega y distribución del producto. Como se evidencia en el Apéndice R, las exportaciones colombianas hechas desde los puertos de Buenaventura y Cartagena son de volúmenes bajos, lo cual no ayuda a que el

transporte marítimo vea el destino de Arabia Saudita como prioridad, prolongando así el tiempo de entrega de la mercancía, además el apéndice deja entre ver que las exportaciones aéreas al país Árabe son más frecuentes que por transporte marítimo; en cuanto al criterio de distancia sabemos entre Colombia y Arabia Saudita existe una distancia de 12,725 km siendo un destino alejado con relación a otros. Ya teniendo claros los motivos por los cuales no se contempla como posible transporte a usar el medio marítimo, se analiza el escenario con transporte aéreo, lo cual inicia con las rutas existentes a Arabia Saudita y la frecuencia de vuelos. Dicha relación se encuentra especificada a continuación en la Figura 7 (Procolombia, 2016)

Sistema de Información Comercial										
Logística de Exportación										
Reporte de Rutas de Transporte Aéreo										
País Origen: Colombia					Punto Embarque: Bogota					
País Destino: Arabia Saudita					Punto Desembarque: Riyadh					
Comercializador	Aerolínea	Punto de Embarque	Punto de Desembarque	Conexiones	Frecuencia	# Vuelos	Equipo	Clase	Observaciones	Fecha Actualización
AFK LMP Cargo	Air france	Bogota	Riyadh	Paris - Francia	MI, JU, DO	1	A 340-300	P		01/04/2016
American airlines	American airlines	Bogota	Riyadh	Miami - Estados Unidos	LU, MA, MI, JU, VI, SA, DO	1	B 757	P		01/04/2016
Intercargolog	British airways	Bogota	Riyadh	Miami - Estados Unidos, Londres - Reino Unido	LU, MA, MI, JU, VI, SA, DO	1	B 767	F		01/04/2016
Cargo link s.a	Cargolux	Bogota	Riyadh	Luxemburgo - Luxemburgo	LU, MI, VI	1	B 747-400	P		01/04/2016
CENTURION AIR CARGO COLOMBIA	Centurion	Bogota	Riyadh	Miami - Estados Unidos	MA, MI, JU, VI, SA, DO	2	DC 10-30	F		01/04/2016
Transaereo	Lufthansa	Bogota	Riyadh	Frankfurt - Alemania	MA, MI, JU, VI, SA	1	A 340-600	P		01/04/2016
Crol cargo sas	Singapore airlines	Bogota	Riyadh	Los angeles - Estados Unidos, Singapur - Singapur	MI, SA	1	B 767 F	F		01/04/2016

Frecuencia (LU-Lunes, MA- Martes, MI- Miércoles, JU- Jueves, VI- Viernes, SA- Sábado, DO- Domingo) No. Vuelos (Numero de Vuelos por frecuencia). Equipo (A- Airbus, B- Boeing, MD- McDonnell Douglas, DC- Douglas, ATR- Avión de Transport Regional). Clase de equipo (E- Cargo, P- Pasajeros). Tipo de Flota (PP- Prepagado, CC- Al cobro). Recargos (FUEL- Surcharge, F.S. - Security Surcharge, S.S. - Security Surcharge).

Figura 10. Rutas de transporte aéreo Colombia-Arabia Saudita

Adicional a ello se definen las tarifas de exportación con las empresas adscritas a Procolombia las cuales figuran como comercializadores, siendo alguno de ellas pertenecientes al listado de agentes aduaneros presentados anteriormente. Las tarifas se presentan en la Figura 8 (Procolombia, 2016)

Sistema de Información Comercial
Logística de Exportación
Reporte de Tarifas de Transporte Aéreo por Ruta



Pais Origen: Colombia Punto Embarque: Bogota
Pais Destino: Arabia Saudita Punto Desembarque: Riyadh

Comercializador	Aerolínea	Punto de Embarque	Punto de Desembarque	Nombre Tipo Producto	Nombre de Producto	Escala	Valor Tarifa	Moneda Tarifa	Pago Flete	Recargo	Valor Recargo	Moneda Recargo	Fecha Actualización
Empresa 8123	Aereo 27874	Bogota	Riyadh	Carga general	Carga General	Minima	130,00	USD	Prepago / Al cobro (PP/CC)	Sin Recargo		USD	01/04/2016
						+45 KGS	5,12	USD	Prepago / Al cobro (PP/CC)	Sin Recargo		USD	01/04/2016
						+45 KGS	4,67	USD	Prepago / Al cobro (PP/CC)	Sin Recargo		USD	01/04/2016
						+100 KGS	2,92	USD	Prepago / Al cobro (PP/CC)	Sin Recargo		USD	01/04/2016
Empresa 8939	Aereo 27854	Bogota	Riyadh	Carga general	Carga General	Minima	285,00	USD	Prepago (PP)	Due carrier	35,00	USD	01/04/2016
						+100 KGS	4,55	USD	Prepago (PP)	Due carrier	35,00	USD	01/04/2016
						+300 KGS	4,50	USD	Prepago (PP)	Due carrier	35,00	USD	01/04/2016
						+500 KGS	4,45	USD	Prepago (PP)	Due carrier	35,00	USD	01/04/2016
					+1000 KGS	4,40	USD	Prepago (PP)	Due carrier	35,00	USD	01/04/2016	
Empresa 8136	Aereo 27872	Bogota	Riyadh	Carga general	Carga General	+100 KGS	4,50	USD	Prepago (PP)	Sin Recargo		USD	01/04/2016
Empresa 8136	Aereo 27872	Bogota	Riyadh	Commodity	Flores	+100 KGS	4,50	USD	Prepago (PP)	Sin Recargo		USD	01/04/2016

Frecuencia (LU-Lunes, MA-Martes, MI-Miércoles, JU-Jueves, VI-Viernes, SA-Sábado, DO-Domingo) No. Vuelos (Numero de Vuelos por frecuencia) - Equipo (A- Airbus, B- Boeing, MD-McDonnell Douglas, DC -Douglas, ATR- Avións de Transport Regional, Clase de equipo (F-Carga, P-Pasajeros), Pago de Flete (PP-Prepago, CC-Al cobro) Recargos (Fuel-Surcharges F.S., Security-Surcharges S.S.)
La información contenida en rutas y tarifas es de carácter referencial, siendo suministrada directamente por las empresas prestatarias, están sujetas a cambios sin previo aviso por factores propios de la actividad

Figura 11. Tarifas de Transporte aéreo Colombia-Arabia Saudita

Para efectos de la exportación de las RTD de café especial colombiano producidas por Wolf coffee, se plantean dos envíos al mes, con un total de 3600 unidades por envío. Según las tarifas expuestas en la figura 8, el mejor costo tarifario se encuentra en el peso tasable mayor a 100 kg (+100kg) con un valor de 2.90 USD por kg tasable.

Por lo anteriormente expuesto se propone el envío de un pallet de 1000kg compuesto de 100 cajas de 10kg cada una y estas a su vez contienen 36 unidades de RTD (los cálculos correspondientes a el peso tasable y la aplicación de la tarifa es este, se encuentran en el Apéndice S), lo cual lleva a la elección de la empresa 8939 registrada en Procolombia, que es la única que cuenta con la tarifa que se espera adquirir.

Para concluir la descripción del proceso Logístico se determina el Incoterm DAP, en donde Wolf Coffee como vendedor asume los costos y la responsabilidad del despacho de la mercancía hasta el Aeropuerto en Rihad, en donde el Comparador recibe la responsabilidad y se encarga de

la importación y distribución interna del producto, Utega center y Rabwa figuran como importadores de productos Alimenticios y bebidas en el Reino.

5.7.4. Simulación del proceso logístico. Para finalizar el proceso logístico se simula el tiempo de cada una de las operaciones de este proceso. Se inicia con el cargue del transporte terrestre que llevará la mercancía desde el Parque Industrial de Bucaramanga hasta el Aeropuerto el dorado de Bogotá, así como el tiempo de viaje de este, por la Ruta Nacional 45A mejor conocida como Troncal Central. Seguidamente, se considera el tiempo en las bodegas del Aeropuerto en donde se realizan las inspecciones de cada entidad encargada de hacer la revisión física de la mercancía y la documentación pertinente, posteriormente el tiempo en muelle antes de abordar el vuelo y finalmente el tiempo de vuelo desde Bogotá-Colombia hasta la ciudad de Riyadh-Arabia Saudita.

Para esto, se tienen los siguientes datos ingresados en una tabla de Excel (figura 9) para realizar la simulación en esta plataforma y obtener el tiempo total de la operación y el tiempo de cada subproceso.

PROCESO	Prob. Caso bueno	CASO BUENO: Tiempos normales esperados al NO haber problemas				CASO MALO: Tiempos esperados al haber problemas en los transportes			
		Mínimo	Moda/Esperado	Máximo	Unidad de tiempo	Mínimo	Moda/Esperado	Máximo	Unidad de tiempo
Embalaje	100%	2	2.5	3	HORAS				
Carga a camión	100%	60	70	100	MINUTOS				
Transporte	99%	10	10.5	12	HORAS	12	20	36	HORAS
Trámites de exportación	100%	2	3.5	4	DIAS				
Carga a avión	100%	45	50	60	MINUTOS				
Vuelo Colombia Arabia Saudita	95%	18	24	28	HORAS	30	44	76	HORAS

Figura 12 Datos de tiempos proceso logístico

Habiendo ingresado los datos y ejecutado la simulación en la plataforma se obtiene lo siguiente (ver Figura 10) en donde se evidencian los cálculos del tiempo para cada proceso, así como el tiempo total de la operación. El simulador cuenta con las probabilidades de que ocurran eventos inesperados como retardo en el transporte terrestre desde Bucaramanga hacia Bogotá, por posibles daños en la vía y tráfico lento, además se considera posible extensión de tiempo en las bodegas del Aeropuerto el Dorado por inspección, pues ésta depende de entidades externas, y por ultimo percances en el tiempo vuelo por mal clima o fenómenos naturales, que pueden extender el tiempo de las operaciones, es por esto que se maneja una triangulación para ver la tendencia del tiempo tanto en buenas condiciones como en malas.

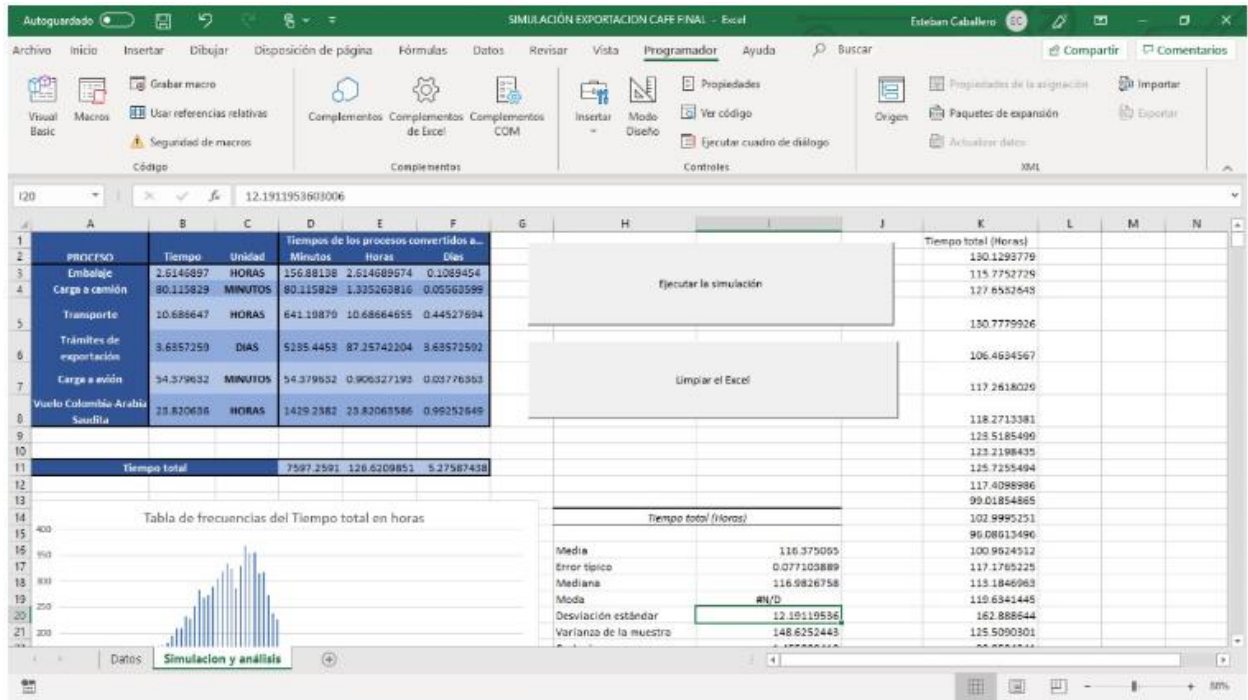


Figura 13. Resultados tiempo del proceso logístico

Para finalizar, en la figura 11 se puede observar que la gráfica de frecuencia es triangular, en donde la tendencia de las iteraciones indica que el proceso tiende a estar en condiciones de normalidad es decir con pocas variaciones en los tiempos determinados anteriormente.

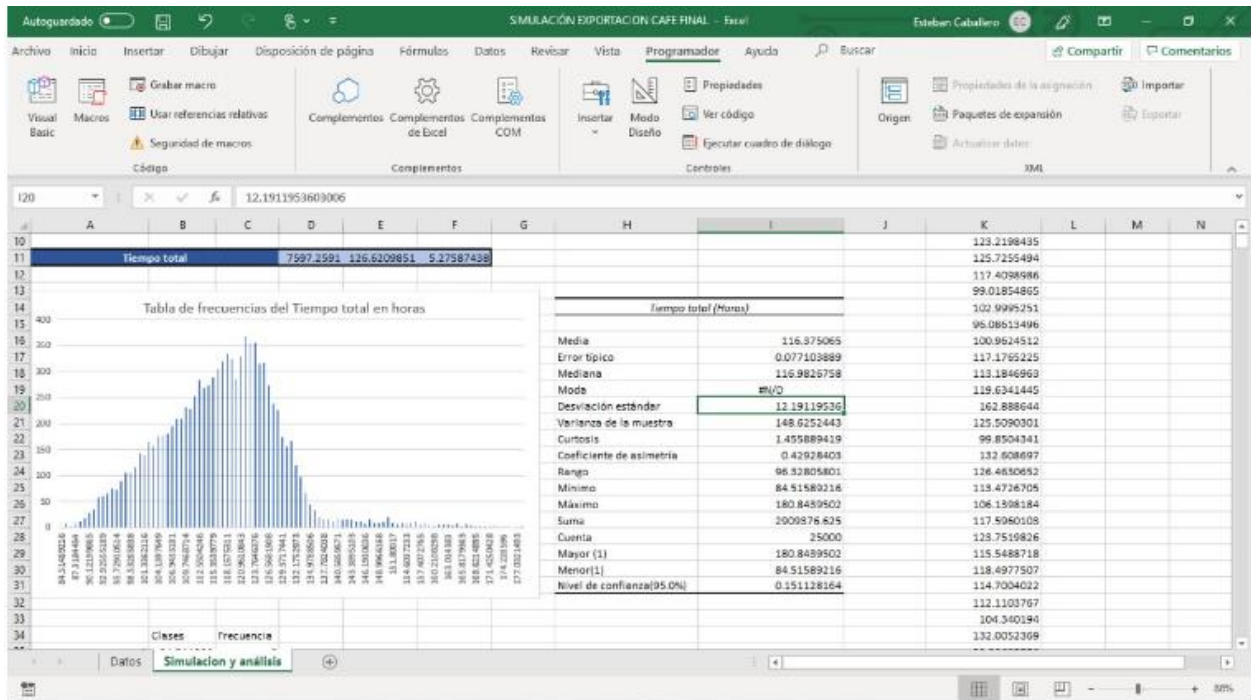


Figura 14. Gráfica tendencia de las iteraciones proceso logístico

Para concluir con este proceso, se tiene en cuenta que el simulador arroja los datos del tiempo de cada operación y el proceso total, siendo estos datos los siguientes

Embalaje: 0.108 días

Carga de transporte terrestre: 0.0055 días

Tiempo transporte terrestre: 0.445 días

Tramites en Aeropuerto: 3.63 días

Carga de mercancía al avión: 0.037 días

Tiempo de Vuelo Colombia-Arabia Saudita: 0.992 días

Los datos anteriores se obtienen de la ejecución de la simulación en Excel, dando como resultado un tiempo total de 5.2758 días en el proceso logístico de exportación, el objetivo de la simulación es hallar en tiempo óptimo de cada operación y el conjunto de ellas, por esto se concluye que la operación es eficiente en cuanto a tiempos. Basado en ellos, se multiplican estos

valores por dos, pues el proceso de exportación se realizará dos veces al mes. Así mismo para tener el tiempo anual se multiplica el tiempo mensual por los 12 meses del año.

La ejecución del proceso de simulación se presenta de manera detallada en el Apéndice T¹⁰.

6. Estructura Organizativa

La estructura organizativa de la empresa Wolf Coffee se describe de manera sencilla empezando por un gerente general quien llevará la dirección de la compañía, contando con un equipo de producción que será encargado de la transformación de la materia prima a un producto final de calidad para ser exportado a su destino, así como su almacenaje y empaque. Por otra parte, la empresa contará con un asistente administrativo que será apoyo a todas las tareas que requiera el gerente o su área correspondiente. Finalmente, un contador público que llevará la contabilidad e información financiera de la compañía para la toma de decisiones y un asistente logístico encargado de supervisar y gestionar la documentación y proceso, desde el cargue del producto terminado en la fábrica hasta Arabia Saudita. En la siguiente figura se evidencia el organigrama con el que contará la empresa.

¹⁰ Los valores de la tabla de datos del Apéndice T fueron suministrados por personas expertas en cada una de las operaciones.

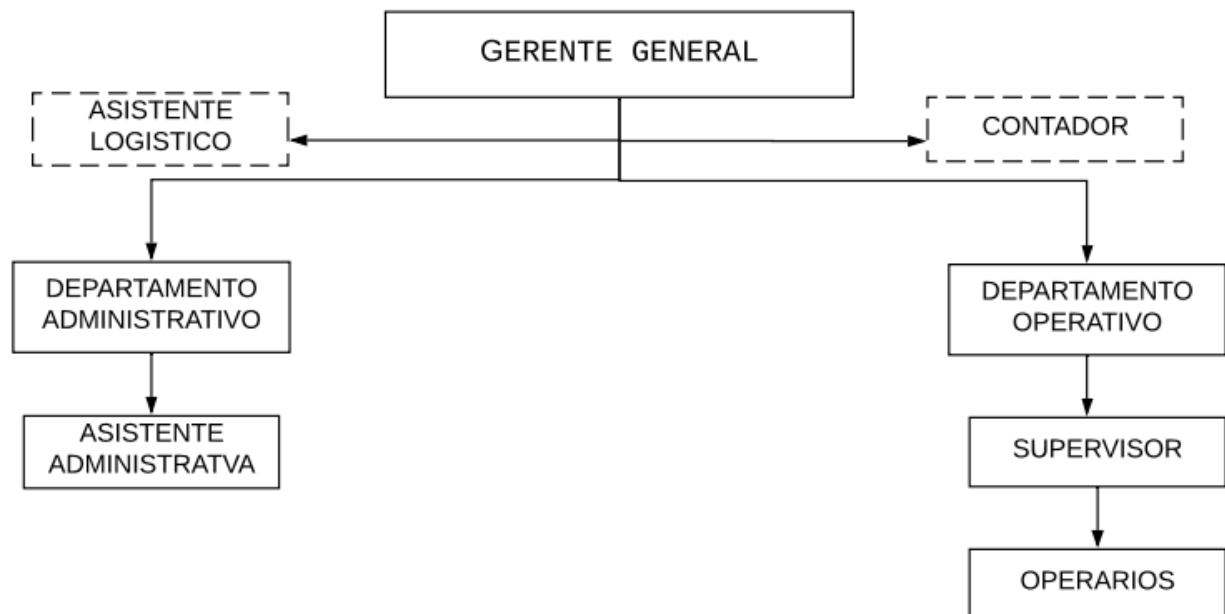


Figura 15. Organigrama Wolf Coffee S.A.S

6.1.Descripción del puesto de trabajo

Tabla 19.

Descripción puesta de trabajo área administrativa

ADMINISTRATIVA	
CARGO	DESCRIPCIÓN
Gerente	Es quien se encargará de liderar, planificar, organizar, controlar y desarrollar las actividades de la empresa.
Contador	Se encargará de llevar las cuentas y nómina de la empresa.
Asistente logístico	Se encarga de controlar, organizar y supervisar las actividades de documentación aduanera para la exportación del producto, adicional coordinar el despacho de este último.
Asistente Administrativa	Se encargará de las tareas de asistencia administrativa de la oficina.

Tabla 20.

Descripción puesta de trabajo área de producción

PRODUCCIÓN	
Trillador	Es la persona encargada de ingresar la materia prima a la maquina trilladora y supervisar su funcionamiento.
Tostador	Persona responsable de supervisar el tueste del grano, acondicionando la maquina con las directrices adecuadas.
Moledor	Persona encargada de acondicionar la máquina seleccionando el grosor de la molienda adecuada.
Percolador	Es la persona encargada de agregar el grano molido a la maquina percoladora y supervisar la extracción requerida e idónea del café.
Homogeneizador	Es la persona encargada de la preparación y adecuación de la maquina homogeneizadora para el ingreso del extracto de café y el endulzante de stevia.
Desaireador	Persona encargada de acondicionar la máquina y supervisar su correcto funcionamiento.
Pasteurizador	Es la persona encargada de operar la máquina y supervisar su correcto funcionamiento.

Continuación Tabla 20. Descripción puesta de trabajo área de producción

PRODUCCIÓN	
Empacador	Adecuar y supervisa la máquina de llenado y sellado obteniendo el producto final.
Bodeguero	Persona encargada de organizar y mantener en óptimas condiciones el producto final.
Supervisor de planta	Persona encargada de supervisar la transformación de la materia prima, producto en proceso y calidad del producto final; adicional vela por el correcto funcionamiento del área de producción.
Nota: Cada operario debe ser responsable de la limpieza y mantenimiento de la máquina y área de trabajo correspondiente.	

6.2. Selección y contratación

La selección y contratación del personal idóneo se llevará acabo de la siguiente manera: Se reclutarán las hojas de vida mediante diferentes portales electrónicos dispuestos para esto y bolsas de empleos fisca como eficacia, Agencia pública de empleo SENA, entre otras filtrando los posibles candidatos. Seguidamente se seleccionan los aspirantes perfilados para cada uno de los cargos y se realiza la respectiva entrevista presencial encabezada por el gerente general, donde se identificará los requerimientos mínimos para la ocupación de los distintos cargos según el manual de funciones de la empresa. Finalmente se selecciona el personal capacitado para los

cargos disponibles, se realizan los exámenes de ingreso y se firma el contrato laboral. Así mismo se dan instrucciones del puesto trabajo y si es necesario el empalme de este para lograr una adecuada incorporación

6.3.Estructura Salarial

Atendiendo la legislación nacional contemplada en la ley 100 de 1993, la ley 797 de 2003 y la ley 1122 de 2007, se establece el salario por el perfil requerido para cada puesto de trabajo, relacionando los costos de la mano de obra mensual que requiere la operación de la empresa, con un valor en la nómina de doce millones cuatrocientos setenta y unos mil cuatrocientos setenta y siete pesos (\$12.471.477 COP) para un total de 10 empleados como se evidencia en el apéndice U.

A partir del 1 de enero de 2019 el salario mínimo mensual legal vigente (SMMLV) quedó establecido por un valor de ochocientos veintiocho mil ciento dieciséis pesos (\$828.116 COP) y el auxilio de transporte en noventa y siete mil treinta y dos pesos (\$97.032 COP) (salario mínimo Colombia, 2019), teniendo en cuenta lo anterior, se define la asignación salarial de la siguiente manera:

- Los operarios y el bodeguero devengarán un salario mínimo mensual legal vigente cada uno.
- El asistente administrativo devengará 1,2 salarios mínimos legales vigentes, correspondientes a un millón de pesos (\$1'000.000 COP).
- El contador devengará aproximadamente 1,5 salarios mínimos legales vigentes, correspondientes a un millón doscientos mil pesos (\$1'200.000 COP)

- El asistente logístico devengará 1,5 salarios mínimos legales vigentes, correspondientes a un millón doscientos mil pesos (\$1'200.000 COP)
- El jefe de producción devengará 1,8 salarios mínimos legales vigentes, correspondientes a un millón quinientos mil pesos (\$1'500.000 COP).
- El gerente general devengará un sueldo de aproximadamente 3,6 salarios mínimos legales vigentes, correspondientes a tres millones de pesos (\$3'000.000 COP).

6.4. Manual de funciones

En el apéndice V se encuentra el manual de funciones de cada cargo mencionado anteriormente. Se encuentra especificado cada uno de ellos, la dependencia a la que pertenece, el número de personas en ese cargo, la descripción del puesto de trabajo, los requisitos necesarios como el nivel de educación mínimo, la experiencia solicitada y las habilidades requeridas y, finalmente, las funciones que debe cumplir.

7. Análisis Legal

Para la nueva empresa que se constituirá como persona jurídica debe tener en cuenta: “Se entiende por persona jurídica a una persona ficticia, capaz de ejercer derechos y contraer obligaciones y de ser representada judicial y extrajudicialmente”. Por tal motivo la empresa se constituirá como Sociedad de acciones simplificadas S.A.S pues dicha figura tiene ventajas que

ayudarán a la compañía Wolf coffee a desarrollarse de mejor manera en el campo productivo y comercial; algunas de estas ventajas son:

- Los empresarios no se ven obligados a crear la junta directiva, ni tampoco a cumplir requisitos como la pluralidad de socios.
- Este tipo de asociación es más flexible y menos costosa para realizar negocios.
- Mayor facilidad para contar con apoyo de fondos de capital de riesgo y capital semilla.
- Es posible diferir el pago del capital hasta por un plazo máximo de dos años, sin que se exija el aporte de ningún monto específico mínimo inicial.
- Existe libertad para que la sociedad establezca las condiciones y proporciones en que se realice el pago del capital. (Rankia SL, 2017)

Habiendo decidido el tipo de sociedad a constituir en este caso una SAS hay que tener en cuenta que debe acogerse a la normativa dispuesta en el artículo 30 de la Ley 222 de 1995 en donde estipula la obligatoriedad de inscripción en el registro mercantil. Adicional a ello se considera necesario optar por los beneficios de la Ley 1780 de 2016 “Pequeña empresa Joven” pues Wolf Coffee aplica para este, teniendo en cuenta que el grupo emprendedor está conformado por personas entre los 18 a los 35 años de edad.

Como toda empresa en Colombia, es de carácter obligatorio realizar la matricula mercantil ante la Cámara de Comercio. En el caso de la nueva empresa Wolf Coffee, se hará en la seccional Bucaramanga. Allí mismo se elaboran los documentos de constitución y estatutos, que para el caso de la S.A.S debe cumplir con las formalidades que establece la Ley 1258 de 2008. Independientemente del valor de los activos o de la planta de personal, también se puede constituir por documento privado.

Posteriormente se realiza el pago de impuesto de registro que es un tributo que el comerciante paga a la Gobernación de Santander por la inscripción de la constitución de la sociedad de acuerdo con la Ley 223 de 1995 y el Decreto 650 de 1996. Seguidamente se realiza el diligenciamiento del PRE-RUT, documento que debe ser firmado por el representante legal de la empresa y validado por la Cámara de Comercio. Para finalizar la operación, se diligencian los formularios RUES y el pago por el ingreso de la documentación. Con todos estos trámites se procede a recibir el RUT definitivo asignado por la DIAN, en donde el representante legal debe de manera personal acercarse a reclamar el RUT en las instalaciones de la Cámara de Comercio.

En lo relacionado con el objeto social, Wolf Coffee como empresa exportadora se beneficia del artículo 481 del estatuto tributario “bienes exentos con derecho a devolución bimestral”, pues al figurar en el RUT como usuario aduanero Exportador, le es devuelto el impuesto sobre las ventas IVA por parte de la DIAN. Se debe tener en cuenta que la declaración del impuesto a las ventas debe realizarse de manera bimestral, para posteriormente gestionar el trámite de devolución. Además, debe considerarse que por figurar como persona jurídica se le atribuye el concepto de declarante según el artículo 80 de la ley 1943 de 2018 y el artículo 240 del estatuto tributario en donde refiere el pago del impuesto a la renta con los siguientes valores: 33% para el año gravable 2019, 32% para el 2020, 31% para el 2021 y finalmente el 30% para 2022. Dicha declaración se realiza anualmente.

Para concluir, se define la empresa como agente retenedor por lo cual debe realizar las declaraciones juradas durante febrero y marzo de cada año tributario por las sumas retenidas en un año comercial.

Para abarcar el tema de leyes y acuerdos entre Colombia y Arabia Saudita se tiene que hasta la fecha no existen tratados y acuerdos bilaterales, aunque no hay que menospreciar los

acercamientos que ha tenido Colombia con dicho país durante el 2018, en donde la premisa es la colaboración energética pues el país asiático como cabeza de la OPEC ha iniciado diálogos con el gobierno nacional.

8. Análisis ambiental

8.1. Implicaciones.

Los efectos ambientales que conllevan la creación de la nueva empresa abarcan un sin número de factores, como lo menciona (Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, 2010). “En este momento, se podría decir que los miembros de la industria vinculados a la producción de café están liderando cambios en la búsqueda de sistemas de producción agrícola que sean ambientalmente sostenibles y amigables con la biodiversidad. Debido a estos estándares de sostenibilidad ambiental en el ámbito de la producción, el café es uno de los productos donde más esfuerzos han hecho para adaptar sus tecnologías reduciendo los índices de impacto ambiental. Por otra parte, las actividades de la industria del café relacionadas con su procesamiento, tostión y distribución también han comenzado a evaluar su propio impacto en el medio ambiente”.

Así mismo la comunidad cafetera ha ido creciendo, según (Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, 2010b). Se han incluido familias de diferentes grupos culturales como afrodescendientes, indígenas, entre otros, conformando una red social más amplia desarrollando

un espíritu comunitario y acción colectiva, sin dejar a un lado sus valores culturales. “Las familias cafeteras unidas por sus principios de participación democrática, solidaridad, compromiso, búsqueda del bien común y desarrollo sostenible, conforman un capital social y estratégico y un modelo de paz para Colombia. Esta cultura cafetera, uno de sus mayores valores, ha pasado de generación en generación y hoy sus jóvenes siguen este modelo de vida, como esperanza de futuro, para lo que su comunidad y su Federación les busca mejores y mayores maneras de inclusión en la actividad cafetera.”

Esta actividad agropecuaria permite la generación de empleo y una importante fuente de ingresos monetarios en las zonas rurales, los cuales son beneficiados un número considerable de pueblos. “De acuerdo a la Organización Internacional del Café (OIC), más de 125 millones de habitantes de la zona intertropical obtienen una parte de sus ingresos del cultivo del café.” (International Coffee Organization, s.f.)

El café no solo representa ingresos para las fincas caficulturas, también tiene importancia en la economía Colombiana, por esta razón se motiva a un cuidado por estas tierras donde se siembra. “Uno de los cultivos de gran relevancia para la economía de Colombia es el café (*Coffea arabica* L); consciente de esto, la Federación Nacional de Cafeteros (FNC) ha incentivado el análisis de suelos tipo fertilidad (subsidiando hasta un 80% del valor), con el fin de mejorar la calidad y aumentar la producción del grano. El análisis de suelos ha permitido incrementar de manera significativa los rendimientos en la producción, disminuir costos y mejorar el manejo del recurso suelo, entre otros aspectos, lo que ha logrado posicionar esta herramienta como una de las más importantes a la hora de realizar buenas prácticas agrícolas.” (Barrera, 2013)

Es importante resalta que el cultivo de café ayuda al cuidado de los suelos en donde crecen, permitiendo mantener una tierra nutrida y biodiversa como le menciona (International Coffee Organization, s.f.) . “El cultivo de café ofrece muchas otras ventajas. Ayuda a reducir la erosión del suelo, es un útil sumidero de carbono (en especial las plantaciones que están a la sombra de los árboles), contribuye a una buena gestión de las cuencas hidrográficas, ayuda a mantener un grado de biodiversidad, en particular en los sistemas agrícolas mixtos de las pequeñas fincas familiares, y puede ofrecer un buen hábitat a muchas aves migratorias y a otros animales.”

Podría ser más eficiente el cuidado ambiental con el apoyo en tecnologías de última generación para la producción de café o de productos procesados de este, ayudando a la reducción del consumo hídrico como lo menciona (corantioquia , 2016) “Del 2012 al 2014 la reconversión de beneficios tradicionales a ecológicos ha pasado del 7% al 23% en el 2014; con esta reconversión el consumo de agua paso de 4.154.354 m³ de agua (37,2 litros/kg CPS) a 3.418.985 (31,1 litros/kg CPS), lo que representa una reducción del 18% del consumo de agua, un porcentaje muy bajo frente a la disponibilidad de las tecnologías de bajo consumo desarrolladas por CENICAFÉ, probadas con éxito para la producción de cafés especiales. Con respecto a la carga contaminante la producción de CPS en el 2014 la carga de DBO5 se estima en 25.109 Ton y de SST 23.830 esta carga contaminante representa un pago de Tasa retributiva de aproximadamente 4.000 millones de pesos en un año lo que equivale a \$38/Kg CPS, en cuanto a las tasas por uso el consumo de agua representa un costo de tasa por uso de aproximadamente 2 millones seis cientos mil pesos lo que equivale a 0,024 \$/Kg CPS.

La reconversión tecnológica de sustituir el beneficio tradicional por beneficio de bajo consumo de agua, reducen el uso del recurso hídrico en un 97%. Esta reconversión se viene haciendo con éxito en las regiones cafeteras; sin embargo, la reconversión por sí sola no ha dado

los beneficios esperados en cuanto al vertimiento de aguas residuales debido que al reducir el consumo de agua en una cantidad considerable, la concentración de materia orgánica se aumenta, por ende hay que complementar con sistemas de tratamiento eficientes”.

Sin embargo, es importante mencionar que la producción de los cafés especiales brinda una viabilidad en la conservación del medio ambiente, promoviendo la biodiversidad y la actividad del suelo manteniendo una armonía ecológica. La Federación Nacional de Cafeteros (Federación Nacional de Cafeteros, s.f.) menciona en una de las subcategorías de cafés sostenibles la preservación del medio ambiente. “Amigables con el medio ambiente: Estos cafés son reconocidos por su relación respetando el medio ambiente y la biodiversidad. Buscan mantener el equilibrio entre la presencia humana y los recursos naturales por medio de prácticas amistosas de cultivo. Por ejemplo, tiene la certificación Rainforest Alliance.”

8.2. Análisis de la Matriz de Leopold

De acuerdo al análisis hecho anteriormente, se realiza la matriz de Leopold (Apéndice W) para resumir y jerarquizar los impactos ambientales, concentrándose en aquellos que se consideran más importantes o de mayor relevancia en el proyecto. Vale la pena señalar que la asignación de importancia puede dejar un margen para la opinión subjetiva del evaluador. Esta separación explícita de hecho y opinión es una ventaja de la matriz de Leopold. Conforme al resultado generado en la matriz, el impacto total del proyecto es de 5.305, valor positivo que demuestra un impacto favorable o menos perjudicial al medio ambiente.

8.3. Políticas ambientales

Para continuar mejorando este impacto positivo se proponen a continuación algunas políticas ambientales dentro de la compañía.

- Disminuir emisiones de gases perjudiciales en la atmósfera, usando maquinaria y/o elementos ecológicos.
- Reciclar y tratar el agua usada en los diferentes procesos para la limpieza de las maquinarias que lo requieran.
- Formar, comunicar y educar a los trabajadores en la práctica ecológica.
- Fomentar actividades ecológicas dirigidas por la empresa.
- Hacer uso racional de los aparatos eléctricos como el aire acondicionado, calefacción, luz, entre otros.
- Hacer un buen uso del recurso hídrico en la compañía, implicando la menor afección ambiental.
- Utilizar envases reciclables y amigables al medio ambiente para el empaque del producto terminado.
- Establecer requisitos ambientales por parte de los proveedores de materia prima, asegurando una agricultura sostenible.
- Reducir la generación de residuos orgánicos e inorgánicos en las diferentes operaciones del proceso productivo.
- Mantener en el mercado una bebida que congenie con el medio ambiente

8.4.Regulaciones

Algunas regulaciones que se deben tener en cuenta para la implementación de la nueva empresa son las siguientes:

NORMA TÉCNICA COLOMBIANA ISO 14001 (segunda actualización)

- Decreto-Ley N° 2811 de 1974, Por el cual se dicta el Código Nacional de Recursos Naturales Renovables y de Protección al Medio Ambiente.
- Ley 1466 de 2011. Por el cual se adicionan, el inciso 2° del artículo 1° (objeto) y el inciso 2° del artículo 8°, de la Ley 1259 del 19 de diciembre de 2008, "por medio de la cual se instauró en el territorio nacional la aplicación del Comparendo Ambiental a los infractores de las normas de aseo, limpieza y recolección de escombros, y se dictan otras disposiciones.
- Ley 1252 de 2008. Por la cual se dictan normas prohibitivas en materia ambiental, referentes a los residuos y desechos peligrosos y se dictan otras disposiciones.
- Ley N° 253 de 1996. Por medio del cual se aprueba en Colombia el Convenio de Basilea.
- Ley N° 99 de 1993, por la cual se crea el Ministerio del Medio Ambiente, se reordena el Sector Público encargado de la gestión y conservación del medio ambiente y los recursos naturales renovables, se organiza el Sistema Nacional Ambiental -SINA- y se dictan otras disposiciones.
- Ley N° 9 de 1979. Código Sanitario Nacional, es un compendio de normas sanitarias para la protección de la salud humana.

- Decreto N° 1076 de 2015. Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Ambiente y Desarrollo Sostenible.
- Decreto 351 de 2014. Por el cual se reglamenta la gestión integral de los residuos generados en la atención en salud y otras actividades.
- Decreto 3930 de 2010. Por el cual se reglamenta parcialmente el Título I de la Ley 9ª de 1979, así como el Capítulo II del Título VI -Parte III- Libro II del Decreto-ley 2811 de 1974 en cuanto a usos del agua y residuos líquidos y se dictan otras disposiciones.
- Decreto N° 1180 de 2003. Por medio del cual se reglamenta el título VIII de la Ley N° 99 de 1993 sobre licencias ambientales.
- Decreto N° 948 de 1995. Por el cual se reglamenta parcialmente la ley 23 de 1973, los artículos 33,73, 74, 75 y 76 del Decreto 2811 de 1974; los artículos 41, 43, 44, 45, 48 y 49 de la ley 9 de 1979, y la ley 99 de 1993 en relación con la prevención y control de la contaminación atmosférica y protección de la calidad del aire.
- Decreto N° 02 de 1982. Decreto reglamentario del Código de recursos naturales en cuanto a calidad de aire.
- Resolución N° 150 de 2003. Expedida por el Instituto Colombiano Agropecuario, por la cual se adopta el Reglamento técnico de fertilizantes y acondicionadores de suelos para Colombia.

Normativa Regional y Local

- Resolución N° 00085 de 215. Por medio de la cual se establecen los responsables de la formulación, implementación, evaluación, seguimiento y control de los programas internos de almacenamiento y presentación de residuos

- Resolución No. 600 del 22 de Julio de 2006. Aprueba el plan de contingencia presentado por la EMAB para la disposición final de residuos de acuerdo con lo establecido en las fichas del plan de manejo ambiental.
- Decreto No. 0225 del 18 de Diciembre del 2015. Por medio del cual se adopta la formulación, implementación, evaluación, seguimiento, control y actualización del Plan de Gestión Integral de Residuos Sólidos (PGIRS) del Municipio de Bucaramanga.
- Decreto No. 0040 del 20 de Marzo del 2015. Por medio del cual se conforma el Grupo Coordinador y el Grupo Técnico de Trabajo del Plan de Gestión Integral de Residuos Sólidos- PGIRS- en el municipio de Bucaramanga.

9. Análisis Financiero

El presente análisis financiero permite evidenciar los resultados de la operación del negocio, presentando en términos cuantificables los valores necesarios para la puesta en marcha y el cumplimiento del objeto social de la empresa Wolf Coffee, todas las proyecciones presentadas a continuación se encuentran calculadas para un periodo de tiempo de 5 años en el Apéndice X.

9.1. Inversión Inicial

La inversión inicial está comprendida por los valores necesarios para la puesta en marcha de la empresa, iniciando con el valor de activos fijos tales como maquinaria, equipos de cómputo, muebles y enseres, seguido de los activos diferidos y el capital de trabajo.

Tabla 21.

Activos fijos- Maquinaria

Descripción	Cantidad	Costo COP	Valor total
Tostadora	1	\$ 17.612.000	\$ 17.612.000
Trilladora	1	\$ 5.650.000	\$ 5.650.000
Moledora	1	\$ 11.662.000	\$ 11.662.000
Percolador	1	\$ 260.610	\$ 260.610
Homogeneizador	1	\$ 6.232.900	\$ 6.232.900
Desaireador	1	\$ 3.194.300	\$ 3.194.300
Pasteurizador	1	\$ 2.299.896	\$ 2.299.896
Refrigeración	1	\$ 15.971.500	\$ 15.971.500
Llenadora y Selladora	1	\$ 52.226.805	\$ 52.226.805
			\$ 115.110.011

Tabla 22

Activos fijos- Equipo de computo

Descripción	Cantidad	Costo COP	Valor total
Impresora	1	\$ 599.900,0	\$ 599.900
Computador	2	\$ 2.899.000,0	\$ 5.798.000
			\$ 6.397.900

Tabla 23

Activos fijos- Muebles y enseres

Descripción	Cantidad	Costo COP	Valor total
Escritorio	1	\$ 229.900,00	\$ 229.900,00
Escritorio	1	\$ 299.900,00	\$ 299.900,00
Sillas	2	\$ 199.900,00	\$ 399.800,00
Archivador	1	\$ 379.900,00	\$ 379.900,00
Multisillas de espera	1	\$ 444.900,00	\$ 444.900,00
Sillas interlocutora	2	\$ 84.900,00	\$ 169.800,00
			\$1.924.200,00

A continuación, se presentan los activos diferidos que están compuestos por los gastos de constitución de la empresa, junto con las licencias y permisos sanitarios pertinentes para el funcionamiento de la compañía.

Tabla 24.

Activos diferidos

Inversión Diferida		
Gastos Constitución de la empresa	\$	1.500.000
Registros Sanitarios licencias	\$	4.600.000
Inversión Diferida	\$	6.100.000

El capital de trabajo se compone por los recursos necesarios para poner en marcha la estrategia de la compañía, compuesto por caja inicial, inventarios (que son de valor nulo, pues no es posible tener inventario de materia prima según lo requerido por el proceso productivo) por tanto el valor de caja inicial es el valor del KTO (capital de Trabajo).

Tabla 25.

Capital de trabajo

Capital de Trabajo	
Caja Inicial	\$ 44.718.188,15
Inventarios	0
Inversión KTO	\$ 44.718.188,15

9.2.Fuentes de financiamiento

La procedencia del capital económico para financiar los rubros de la inversión anteriormente descrita se presenta en la tabla 26 en donde una de las fuentes es un préstamo bancario, pues el

valor de la inversión es alto para ser cubierto por solo capital social, además el préstamo se amortiza en un periodo de 5 años en donde se espera que la compañía cuente con una mejor estabilidad en el mercado.

Tabla 26

Fuentes de financiamiento

Fuentes de financiamiento	
PRESTAMO	\$
	72.000.000,00
SOCIO	\$ 102.250.299,15

9.3. Presupuesto de ventas

Abordando el tema de ingresos, la tabla 27 presenta el presupuesto de ventas para los primeros años de actividades operativas de la empresa. Basados en la demanda calculada con antelación en el estudio técnico, se definen la cantidad de unidades a producir (276345), definiendo un precio de venta con variables como costo de producción y precio de productos similares en el mercado. Además, se estima un incremento anual en la demanda de 3%, por este motivo el precio incrementará cada año el mismo valor porcentual.

Tabla 27.

Presupuesto de ventas

INGRESOS	AÑO 1	AÑO 2
Lata de RDT	276345	276345
Precio de venta	\$ 3.550,00	\$ 3.621,00
Ingresos	\$ 981.024.750,00	\$ 1.000.645.245,00
Total ingresos Oper	\$ 981.024.750,00	\$ 1.000.645.245,00

Ahora bien, el costo total de producción de la RTD de café especial se evidencia en la tabla 28.

Tabla 28

Costo total de Producción

COSTOS TOTALES		
Costos fijos	\$ 446.807.861,86	
Costos variables	\$ 204.559.321,85	
Costo total	\$ 651.367.183,71	\$ 2.241,64

Adicionalmente el precio de una bebida gaseosa lista para consumir en presentación de 250 ml en Arabia Saudita tiene un precio unitario mayorista 1,22 USD equivalente a 3,918 COP, por tanto, el precio de 1,10 USD equivalente a 3550 COP (precio de venta de una unidad de RTD Wolf coffee) es factible, pues el producto ofrecido por Wolf Coffee puede llegar a competir por precio en el mercado.

9.4.Estados financieros

A continuación, se presentan los balances proyectados a 2 años.

La Tabla 29 muestra el estado de resultados, que permite evaluar la utilidad neta de la operación. Posteriormente, en la Tabla 30 se presenta el flujo de caja demostrando la liquidez de esta. Finalmente, en la Tabla 31 está el balance general que evidencia los activos, pasivos reales y el patrimonio de la compañía.

Tabla 29.

Estado de Resultados

Descripción	Año 1	Año 2
Ventas (+)	\$ 981.024.750,00	\$ 1.030.663.335,00
Costo de los artículos vendidos (-)	\$ 677.301.694,69	\$ 720.793.096,38
Utilidad Bruta (=)	\$ 303.723.055,31	\$ 309.870.238,62
Gastos Operacionales		
Gastos de Ventas	\$ 109.496.047,85	\$ 111.219.571,86
Gastos Administrativos	\$ 115.103.057,08	\$ 122.763.167,01
Arriendo Bodega	\$ 15.600.000,00	\$ 15.600.000,00
TOTAL GASTOS OPER. (-)	\$ 240.199.104,93	\$ 249.582.738,87
Utilidad operacional (=)	\$ 63.523.950,38	\$ 60.287.499,75
Ingresos No Operacionales (+)	\$ -	\$ -
Intereses	\$	\$
	11.664.000,00	9.974.639,16

Continuación Tabla 29. Estado de Resultados

Descripción	Año 1	Año 2
Utilidad neta antes de Impuestos (=)	\$ 51.859.950,38	\$ 50.312.860,59
Impuestos sobre la renta (-)	\$ 17.113.783,63	\$ 16.603.243,99
UTILIDAD NETA (=)	\$ 34.746.166,75	\$ 33.709.616,59

Tabla 30.

Flujo de caja

Descripción	Año 0	Año 1	Año 2
Utilidad Neta		\$ 34.746.166,75	\$ 33.709.616,59
+ Depreciación		\$ 12.983.001,10	\$ 12.983.001,10
+ Amortización		\$ 1.220.000,00	\$ 1.220.000,00
Diferidos			
+ Intereses		\$ 11.664.000,00	\$ 9.974.639,16
= Flujo de Caja Bruto		\$ 60.613.167,85	\$ 57.887.256,85
- Cambio KTNO	\$ -	\$ 8.453.214,00	\$ 253.638,00
-Cambio AF	\$ 123.432.111,00		
-Cambio AD	\$ 6.100.000,00		
=Flujo de Caja Libre	-\$129.532.111,00	\$ 52.159.953,85	\$ 57.633.618,85

Continuación Tabla 30. Flujo de caja

Descripción	Año 0	Año 1	Año 2
+ Prestamos bancarios	\$ 72.000.000,00		
-Servicio a la deuda		\$22.092.153,34	\$22.092.153,34
+Aporte Capital	\$ 102.250.299,15		
= Flujo de caja Disponible	\$ 44.718.188,15	\$ 30.067.800,51	\$ 35.541.465,51
= Flujo de caja Proyectado	\$ 44.718.188,15	\$ 74.785.988,66	\$ 110.327.454,16

Tabla 31.

Balance general

	Año 0	Año 1	Año2
Activos			
Activos Corrientes			
Caja	\$ 44.718.188,15	\$ 74.785.988,66	\$ 110.327.454,16
CXC			
Inventarios	\$ -	\$ 8.453.214,00	\$ 8.706.852,00
Total Activos	\$ 44.718.188	\$ 83.239.203	\$ 119.034.306
Corrientes			

Continuación Tabla 31. Balance General

	Año 0	Año 1	Año2
Activos No corrientes			
Propiedad planta y	\$ 123.432.111,00	\$ 123.432.111,00	\$ 123.432.111,00
Equipos			
Depreciación Acum. (-)	\$ -	\$ 12.983.001,10	\$ 25.966.002,20
Total activos No	\$ 123.432.111	\$ 110.449.110	\$ 97.466.109
Corrientes			
Diferidos	\$ 6.100.000,00	\$ 4.880.000,00	\$ 3.660.000,00
Total ACTIVOS			
	\$ 174.250.299	\$ 198.568.313	\$ 220.160.415
Pasivos			
Pasivos Corrientes			
CXP	\$ -	\$ -	\$ -
Prestamos x Pagar	\$ 72.000.000,00	\$ 61.571.846,66	\$ 49.454.332,47
Total Pasivos	\$ 72.000.000	\$ 61.571.847	\$ 49.454.332
Patrimonio			
Aporte de capital	\$ 102.250.299,15	\$ 102.250.299,15	\$ 102.250.299,15
Utilidades retenidas	\$ -	\$ 34.746.166,75	\$ 68.455.783,35
Total Patrimonio	\$ 102.250.299	\$ 136.996.466	\$ 170.706.082
Activo = Pasivo +	\$ 174.250.299	\$ 198.568.313	\$ 220.160.415
Patrimonio			

Iniciando con el análisis del flujo de caja, vemos que como toda nueva compañía el valor en el año 0 es negativo, pero en los años posteriores se evidencia que el flujo es positivo, lo cual permite concluir que la empresa a partir del año 1 está en la capacidad de responder con los compromisos a terceros, para el balance general, las proyecciones apuntan a que la empresa está ejecutando de manera correcta los recursos en la actividad productiva, contribuyendo así al incremento su patrimonio con el tiempo, y para finalizar el estado de resultados, en sus proyecciones evidencia que la utilidad es positiva dando así una visión financiera factible de la compañía.

9.5.Indicadores de Rentabilidad

Para finalizar el análisis financiero, se evalúa toda la operación de la empresa, basada en los indicadores de rendimiento como la tasa interna de Retorno TIR, y el valor presente Neto VPN.

Las proyecciones están presentadas para 2 años, en las Tablas 32 y 33

Tabla 32.

Recuperación de la inversión

Año	Flujo de caja Proyecto		Recuperacion de la inversión	
0	-\$	116.718.188,15		
1	\$	30.067.800,51	-\$145.897.735	-\$ 115.829.935
2	\$	35.541.465,51	-\$144.787.418	-\$ 109.245.953
3	\$	43.937.855,34	-\$136.557.441	-\$ 92.619.586
4	\$	53.233.118,94	-\$115.774.482	-\$ 62.541.363
5	\$	116.843.860,86	-\$78.176.704	\$ 38.667.157

Tabla 33.

Total, Indicadores

Evaluación financiera			
VPN	\$	12.670.454	FACTIBLE
VFN	\$	38.667.157	FACTIBLE
TIR		29%	FACTIBLE
TIEMPO		AÑO 5	FACTIBLE
RECUPERACIÓN			

El análisis financiero deja entrever que el ejercicio de la operación de la empresa es rentable y factible. Aunque su indicador TIR no es alto, la estabilidad que podría tener el negocio a largo plazo es positiva, considerando que la inversión inicial representa una cantidad importante de recursos; es por esto que en periodo más prolongados los indicadores puedan aumentar positivamente.

10. Direccionamiento Estratégico

10.1. Misión

La empresa Wolf Coffee ofrece una bebida refrescante de Café especial colombiano de calidad, integrando todos sus recursos para el posicionamiento de la marca, así como en el desarrollo

sostenible de la caficultura santandereana, contribuyendo al desarrollo social de la región y la preservación del medio ambiente.

10.2. Visión

Posicionarnos como empresa líder exportadora de bebidas listas para consumir de Café especial en 2025 a Arabia Saudita, siendo reconocidos por la calidad y excelencia de nuestro producto, y el reconocimiento del valor humano que tiene cada uno de los participantes de la cadena productiva.

10.3. Modelo de negocio

Para la definición del modelo se hace uso de la herramienta CANVAS que se presenta a continuación.

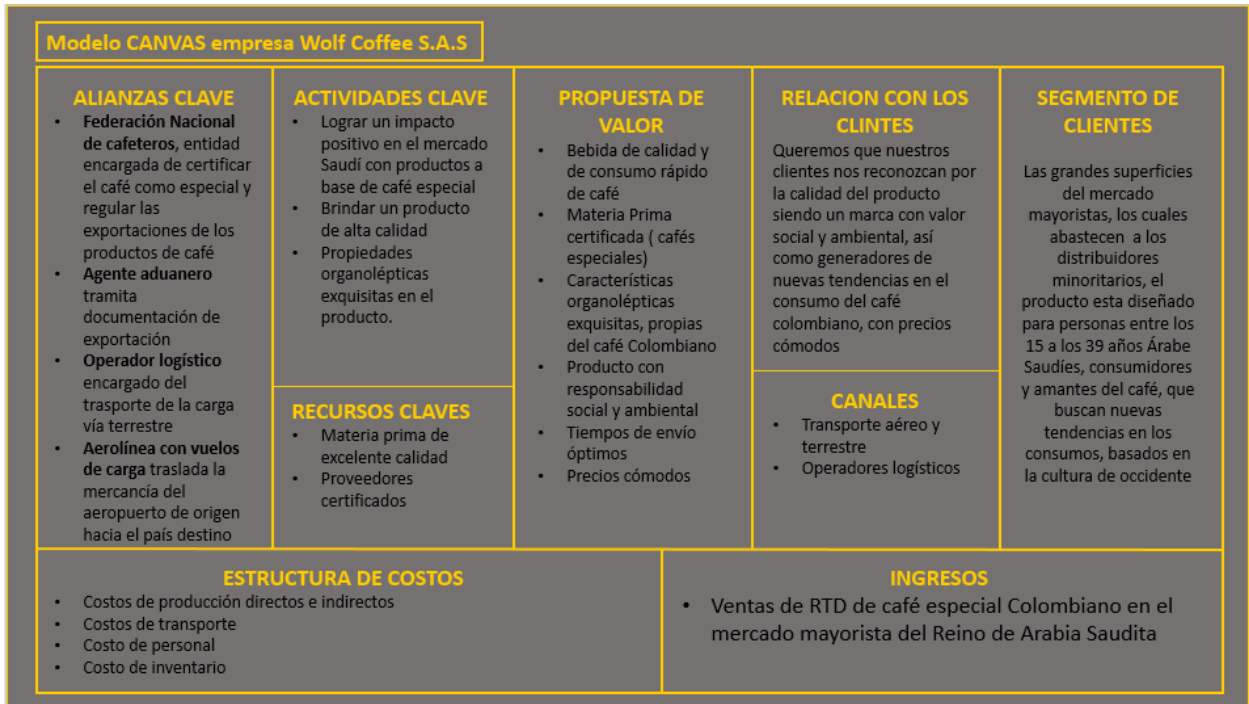


Figura 16. Canvas Wolf Coffee S.A.S.

10.4. Objetivos Estratégicos

- Posicionar nuestra marca en el mercado saudí como productora de RTD de café especial de alta calidad, aumentando sus ventas en un 1% para el año 2020
- Brindar un producto a la región saudí con características especiales en cuanto a sabor y olor, con un componente ambiental y social para los años futuros
- Ofrecer apoyo económico al personal que desee mejorar su nivel educativo, así como establecer planes de carrera proporcionales al crecimiento de la compañía en los próximos 5 años.
- Invertir 0,3% de los ingresos netos, en tecnología para todas las áreas de la compañía después del quinto año de actividades.

- Capacitar el personal en buenas prácticas ambientales, enfocados en la optimización de los recursos ambientales, como el hídrico.
- Aumentar las ventas, fortaleciendo las relaciones con los clientes ya existentes, brindando promociones en precio y descuentos.
- Incursionar en el mercado minorista, basados en la experiencia de los primeros años de funcionamiento de la empresa y la comercialización del producto en Arabia Saudia, apoyados en operadores logísticos internos del Reino.
- Proporcionar un pago justo de la materia prima, en beneficio de los caficultores, teniendo él cuenta el incremento en las ventas del producto procesado y terminado durante los siguientes 5 años.

10.5. Plan de Marketing

10.5.1. Producto. El producto ofertado es una bebida lista para consumir a base de café especial colombiano, llamado Wolf Coffee, con las propiedades organolépticas exquisitas que distinguen el café de Colombia, con la facilidad de ser consumido en el momento que se desea sin ser necesario alguna preparación. Adicionalmente la gama de cafés especiales se produce bajo la premisa de sostenibilidad ambiental y social, lo cual contribuye a un desarrollo agrícola en el departamento de Santander. El producto tiene una presentación de 250 ml, con un envase primario de aluminio que prolonga la vida útil del producto y adicionalmente conserva en mejor proporción propiedades como sabor y olor; además el ciclo de reciclaje del aluminio es ilimitado pues se puede reutilizarse ínfimamente. El diseño de la presentación del producto está adaptado a la cultura Saudí, pues el lobo, imagen principal es la representación del liderazgo, el color negro muestra la neutralidad y el respeto hacia las leyes, pues en Arabia Saudita las mujeres visten de negro para salir, mostrando su decencia y acato a la tradición, el color dorado es símbolo de riqueza y abundancia, y por último se dio un toque paisajístico con el color dorado, elaborando el efecto de unas dunas de arena, siendo éste el paisaje cotidiano de muchos países de medio oriente. La presentación del producto final será la siguiente:



Figura 17. Empaque producto

10.5.2. Plaza. El producto será ofrecido al mercado mayorista en el reino de Arabia Saudita, pues el 35% de las compras de alimentos los Saudíes las realizan en estas superficies, siendo las prominentes Utega Center y Rabwa en la ciudad de Riyadh. La logística se desarrolla de la siguiente manera: uso de transporte terrestre desde la fábrica ubicada en el parque Industrial de la ciudad de Bucaramanga, Santander, hacia el Aeropuerto el Dorado de Bogotá, distrito capital, en donde se realiza la exportación por medio aéreo llegando al Aeropuerto de Riyadh, en donde es entregada la mercancía a los mayoristas que son la superficie a la que se desea llegar, como se estipula con antelación el aparatado de la descripción del proceso logístico la distribución interna en Arabia Saudita estará dada por el comprador.

10.5.3. Precio. El precio del producto está dado por el costo de producción y de logística, así como los precios de consumo en Arabia Saudita. Como las bebidas RTD de café especial son una tendencia nueva no se encuentra un referente exacto, pero se determina por el precio de productos sustitutos. Por ello se toma como referencia las bebidas con cafeína las cuales se encuentran en el mercado con los siguientes precios:

- Precio unitario mayorista 1,22 USD equivalente a 3918 COP
- Precio Unitario Consumidor final 1,32 USD equivalente a 4240 COP

Por tanto, el precio propuesto en el Análisis Financiero es muy factible pues este lleva incluido el margen de ganancia del 3%, el cual es de 3550 COP equivalente a 1,11 USD, cabe resaltar que es un valor más bajo que el tomado como comparación, dando una posible ventaja competitiva, y permitiendo la realización de descuentos y promociones; las bebidas de café como las ofrecidas por Starbucks tienen un valor en el mercado internacional de 2,76 USD, cual deja en evidencia la rentabilidad para el comprador a la hora de negociar con el producto ofrecido por Wolf coffee .

10.5.4. Promoción. La publicidad estará enmarcada por la realización de contactos personales con los directivos de las cadenas mayorista ya que para ellos es muy importante, pues los empresarios de Arabia Saudita son hombres que dan más valor a las palabras que a los documentos, suelen ser muy cerrados en los negocios (Moda Argentina, 2016). Es importante saber que en las negociaciones “resulta casi imprescindible la realización de contactos personales directos reiterados, en forma de visitas, misiones comerciales y participaciones en ferias. La relación personal es fundamental y difícilmente puede ser sustituida por otros métodos de marketing.” (Oficina Económica y Comercial de España en Riyadh, 2019)

Considerando las anteriores afirmaciones se concluye que las ferias resultan ser un excelente canal para llegar al cliente del mercado mayorista Saudí, los eventos más relevantes del sector son:

Saudi Food

Organizador: Riyadh Exhibitions Co. Ltd

Lugar de celebración: Riyadh - Riyadh Exhibitions

Centre Celebración y frecuencia: Noviembre, con carácter anual.

Perfil: Concentra a profesionales del sector de la alimentación, servicios de catering y equipamientos para hoteles y restaurantes

Foodex Saudi

Organizador: Reed Sunaidi Exhibitions Al Hamrah Dist. AlFadl Building

Lugar de celebración: 21452 Yeda, Arabia Saudita

Centre Celebración y frecuencia: 12. - 15. Noviembre, con carácter anual

Perfil: La exposición está dirigida tanto a las empresas líderes en la industria, así como a los productores del nicho de comida y bebida.

Conociendo esta información, la promoción podría centrarse en estos eventos para entrar en la confianza de los clientes saudíes, por esto el rubro de Marketing se encuentra contemplado con antelación en el análisis financiero, estará enfocado en la asistencia y participación de estas ferias, con el objetivo es dar a conocer la marca y estar a la vanguardia de las nuevas tendencias e innovaciones del sector.

10. Conclusiones

- Las diferencias culturales, políticas, sociales y legales entre Colombia y Arabia Saudita son evidentes; sin embargo, el medio oriente ha abierto nuevas posibilidades para que otras culturas incursionen en él, generando oportunidades para los negocios internacionales, valiéndose de su poder adquisitivo siendo una de las regiones más ricas del mundo.
- La prohibición del consumo de bebidas alcohólicas en Arabia Saudita, abre las puertas a otro tipo de productos, este es el caso del café, el cual se encuentra en la cotidianidad de los Saudíes, además el poder que ha empezado adquirir la población Millennials en este país brinda la oportunidad a nuevas tendencias de consumo de cubrir este mercado. Por ello Wolf coffee siendo una bebida fría lista para consumir de café especial colombiano es una representación de este fenómeno.
- El sector productivo de bebidas es altamente competitivo pues marcas ya posicionadas se encuentran a la vanguardia de las tendencias de consumo, a pesar de que las RTD de café son un término nuevo, grandes compañías se encuentran comercializando este tipo de productos a nivel mundial, siendo Arabia uno de los países que registra consumo de estas bebidas.
- Los requerimientos de maquinaria necesarios para la producción de bebidas listas para consumir no son de fácil adquisición en el territorio nacional, pues la industria metal mecánica colombiana no oferta maquinaria especializada para los procesos que requiere este tipo de producto, haciéndose necesario la importación de esta desde otros países.

- Las materia prima e insumos no se encuentran con facilidad; para el caso del grano de café se tiene que en Colombia solo el 20% de la producción de café es de la clase especial, haciendo compleja la adquisición de ella; por otro lado, el envase para el producto final (latas de aluminio), solo se encuentra una empresa productora en el país, lo cual incrementa el poder de negociación del proveedor, afectando la posibilidad de optimizar el precio.
- El transporte de carga nacional para bebidas enlatadas es complejo dado que las empresas de transporte tradicionales no las considera dentro de su portafolio de servicios, teniendo que recurrir a plataformas logísticas en donde se realiza el contacto entre el transportador y la empresa productora, aumentando el valor del flete.
- Las actividades de transformación de materia prima no requieren una formación de educación superior, no obstante, es necesario que el personal cuente con experiencia en el área agrícola, específicamente en la producción del café.
- La estructura organizativa de la empresa no cuenta con un número significativo de trabajadores en cada área, siendo la más importante de ellas el área de producción en donde se encuentra el 76% de la mano de obra.
- En Colombia existen beneficios para los emprendedores jóvenes bajo la figura de persona jurídica, incentivando a la creación de empresa en los diferentes sectores económicos; por otro lado, las empresas exportadoras se eximen del impuesto a las ventas disminuyendo así el costo del producto final.
- En los estados financiero reportados se evidencian que un plan como el que se propone anteriormente es factible, pues tiene una recuperación del capital de manera paulatina, sin

generar ningún tipo de pérdidas o déficit, además es sostenible en el tiempo, así como generadora de valor y patrimonio.

- La normativa ambiental nacional y regional, exige a las empresas cuidar al medio ambiente, desarrollando políticas internas ambientales, manteniendo y/o mejorando sus procesos productivos, para la preservación del planeta.
- La RTD de café especial colombiano es un producto que se enfoca en la tendencia de los jóvenes árabes por experimentar consumos occidentales sin romper esquemas tradicionales, así mismo dentro de la propuesta de valor se encuentran los componentes sociales y ambientales que ofrece el café especial colombiano el cual es certificado por brindar estas condiciones a su entorno.

11. Recomendaciones

- Se recomienda realizar visitas y participación en las ferias especializadas para estar a la vanguardia de los requerimientos del sector, reconociendo estos eventos como entrada al mercado de Arabia Saudita y la forma más adecuada de darse a conocer.
- Buscando mantener presencia permanente en el mercado se recomienda optimizar tiempos de entrega, visitas recurrentes a clientes y realización de misiones empresariales, en pro del fortalecimiento de las relaciones comerciales.
- Para estrechar lazos con las empresas del mercado mayorista Saudí, se propone desarrollar alianzas estratégicas a largo plazo y la realización de joint-ventures, aprovechando las ventajas comparativas que ofrece Colombia respecto a su materia prima.
- El principal aspecto de la diferenciación es el posicionamiento de la marca con la que el consumidor pueda identificar los productos para ello se hace necesario crear una imagen que identifique a la compañía.

Referencias Bibliográficas

AENOR. (2017). *Guía del exportador a Arabia Saudita*. España.

Agencia de Renovación del territorio. (2019). *Agencia de Renovación del territorio*.

Arredondo, S. D. (s.f.). *Evaluación Económica de proyectos de Inversión*.

Asamblea Nacional Constituyente. (1991). *Constitución Política de Colombia*. Bogotá: Legis.

Banco Mundial Birf+Aif. (04 de Octubre de 2018). *Banco Mundial de Colombia*. Obtenido de <https://www.bancomundial.org/es/country/colombia/overview>

Barrera, H. G. (2013). Definición de las tendencias de fertilidad en suelos cafeteros de charala, coromoro y Ocamonte (Santander), (pág. 6).

Blasco, N. (31 de Diciembre de 2018). *Saber Vivir*. Obtenido de https://www.sabervivirtv.com/nutricion/edulcorantes-naturales-para-sustituir-azucar_1828/10

Buono, A. D. (2018). *FORTO shows it's a dominating force*. Bevindustry.

Café de Colombia. (s.f.). *Café de Colombia*. Obtenido de http://www.cafedecolombia.com/particulares/es/la_tierra_del_cafe/regiones_cafeteras/

Camara de Comercio de Bogota. (01 de 01 de 2018). *Camara de Comercio de Bogota*. Obtenido de <https://www.ccb.org.co/Sala-de-prensa/Noticias-sector-Agricola-y-Agroindustrial/Noticias-2018/Como-tramitar-el-registro-sanitario-para-alimentos-ante-el-Invima>

- Camara de Comercio de Medellin. (30 de ENERO de 2019). *Camara de Comercio de Medellín para Antioquia*. Obtenido de http://www.hec.unil.ch/aosterwa/PhD/Osterwalder_PhD_BM_Ontology.pdf
- Cano, C. G. (2012). El mercado mundial del cafe y su impacto en colombia. En C. G. Cano, *Borradores de mi economia* (pág. 54). Bogota: Banco de la republica.
- Carvajal, A. (Marzo de 2013). *Región America T*. Obtenido de <https://sites.google.com/site/regionameriricat/colombia/entorno-tecnologico>
- Coffeeiq. (2019). *CoffeeIq conoce tu cafe*. Obtenido de <https://www.coffeeiq.co/molienda-tamano-de-particulas-y-extraccion/>
- ColombiaCo. (25 de Abril de 2018). *ColombiaCo*. Obtenido de <https://www.colombia.co/asi-es-colombia/colombia-pais-de-diversidad-etnica/>
- Comisión Economica para America Latina y el Caribe. (26 de Abril de 2019). *Cepal Naciones Unidas*. Obtenido de <https://www.cepal.org/es/comunicados/paises-reconocen-al-foro-paises-america-latina-caribe-desarrollo-sostenible-como-ejemplo>
- Comprar mi cafetera. (2019). *comprarmicafetera.com*. Obtenido de <https://www.comprarmicafetera.com/percoladoras-de-cafe/>
- Copyright © . (2017). *csa seguridad alimentaria*. Obtenido de <https://csaconsultores.com/seguridad-alimentaria-supermercado/>
- Copyright Datosmacro.com. (2018). *Datosmacro.com*. Obtenido de <https://datosmacro.expansion.com/paises/colombia>
- corantioquia . (2016). *Manual de Producción y consumo sostenible gestión del recurso hídrico sector cafetero* .

- DANE. (2018). *Encuesta Nacional de Vida*. Bogota: Gobierno de Colombia.
- DAP Logistics. (01 de 12 de 2018). *DAP Logistics*. Obtenido de <http://www.dap-logistics.com/especificaciones.html>
- DIAN. (2019). *DIAN Direccion de Impuestos y Aduanas Nacionales*. Obtenido de <https://muisca.dian.gov.co/WebRutMuisca/DefInscripcionRutPortal.faces>
- Dieta y Nutricion.Net. (s.f.). *Dieta y Nutricion.Net*. Obtenido de <http://www.dietaynutricion.net/informacion-nutricional-de/cafe/>
- Diez, G. (30 de 05 de 2019). *Mejor con Salud*. Obtenido de <https://mejorconsalud.com/beneficios-de-la-stevia/>
- DPN Departamento Nacional de Planeación. (4 de Octubre de 2018). Obtenido de <https://www.dnp.gov.co/programas/desarrollo-social/subdireccion-de-educacion/Paginas/subdireccion-de-educacion.aspx>
- Dubai. (29 de Marzo de 2019). *Visit Dubai*. Obtenido de <https://www.visitdubai.com/es/articles/arabic-drinks>
- El tiempo. (27 de Enero de 2018). *El tiempo*. Obtenido de <https://www.eltiempo.com/economia/sectores/desigualdad-aumento-en-el-2017-y-la-brecha-entre-ricos-y-pobres-175900>
- EnvaPack. (17 de 04 de 2009). *EnvaPack Revista Online*. Obtenido de <https://www.envapack.com/2009/04/las-latas-envases-ecologicos-por-excelencia/>
- Escobar, W. (26 de Marzo de 2013). *Mprende*. Obtenido de <http://mprende.co/emprendimiento/marco-legal-para-la-pol%C3%ADtica-nacional-de-empresariado>
- EUROMONITOR. (2011). *Coffee in Saudi Arabia*. Copyright 2011.

EUROMONITOR. (2018). *COFFEEIN SAUDI ARABIA - ANALYSIS*. Copyright.

Euromonitor Internacional. (2018b). *Café ITD en Arabia Saudita-Análisis*.

Export Entreprises SA. (Noviembre de 2018). *Santander Trade Portal*. Obtenido de https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/arabia-saudita/politica-y-economia?&actualiser_id_banque=oui&id_banque=0&memoriser_choix=memoriser

Export Entreprises SA. (Marzo de 2019). *Santander Tradeportal*. Obtenido de <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/colombia/gobierno-y-politica>

Farmacia Meritxell. (s.f.). *Farmacia Meritxell especialistas en farmacos*. Obtenido de <https://www.farmaciameritxell.com/control-peso/stevia>

Federacion Nacional de Cafeteros . (s.f.). Obtenido de (https://www.federaciondecafeteros.org/particulares/es/nuestra_propuesta_de_valor/porta_folio_de_productos/nuestro_cafe_especial/)

Federacion Nacional de Cafeteros . (2010). *Cafe de Colombia* . Obtenido de http://www.cafedecolombia.com/particulares/es/el_cafe_de_colombia/preparaciones/preparando_un_buen_cafe/

Federacion Nacional de Cafeteros. (03 de 01 de 2010). *Café de Colombia*. Obtenido de http://www.cafedecolombia.com/clientes/es/regulacion_nacional/exportadores/

Federación Nacional de Cafeteros. (15 de Octubre de 2015). *Federación Cafeteros*. Obtenido de <https://federaciondecafeteros.org/static/files/RESOL05.pdf>

Federación Nacional de Cafeteros. (2017). *Comité Departamental de Cafeteros de Santander*.

Federacion Nacional de Cafeteros de Colombia . (2010b). *cafe de Colombia* . Obtenido de http://www.cafedecolombia.com/particulares/es/la_tierra_del_cafe/la_gente_del_cafe/

Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. (2010). *Café de Colombia*. Obtenido de http://www.cafedecolombia.com/particulares/es/sobre_el_cafe/mucho_mas_que_una_bebida/caffe_y_medio_ambiente/

Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. (s.f.). *Federación Nacional de Cafeteros en Colombia*. Obtenido de <https://www.federaciondecafeteros.org/clientes/es/faqs/logistica/>

Ford, B. R., Bornstein, J. M., & Pruitt, P. T. (2007). *Business Plan Guide*.

Gerencie.com. (29 de 04 de 2018). *Gerencie.com*. Obtenido de <https://www.gerencie.com/regimen-comun.html>

Giner, J. (s.f.). *Forum del café*. Obtenido de https://www.forumdelcafe.com/sites/default/files/biblioteca/f-37_tueste_de_cafe.pdf

Gobierno de Colombia. (05 de Abril de 2019). *Manual de Estructura del Estado Colombiano*. Obtenido de <http://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/manual-estado/rama-judicial.php>

Hernández, M., & Florez, R. (2012). *Estudio de la estructura de mercado para la exportación y comercialización de café tostado y molido al mercado de Estados Unidos, para la empresa FICAS Ltda*. Bucaramanga.

ICA. (13 de 12 de 2018). *ICA Instituti Colombiano Agropecuario*. Obtenido de <https://www.ica.gov.co/embalajes/requisitos.aspx>

ICEX. (2015 de 06 de 2015). *ICEX España exportacion e inversiones*. Obtenido de <https://www.icex.es/icex/es/Navegacion-zona-contacto/revista-el-exportador/noticias/NEW2015419757.html>

Impulso exterior. (2017). *Guía Práctica de Distribución Agroalimentaria en Terceros Países*.

- Inforeciclaje. (2019). *Inforeciclaje*. Obtenido de <http://www.inforeciclaje.com/reciclaje-aluminio.php>
- International Coffee Organization. (s.f.). Obtenido de http://www.ico.org/projects/good-hygiene-practices/cnt/cnt_sp/sec_1/c01.socioeconomic.html
- Intertaional Coffee Organization. (s.f.). Obtenido de http://www.ico.org/projects/good-hygiene-practices/cnt/cnt_sp/sec_1/c02.importanceof.html
- Kotler, P. (1974). *Dirección de Mercadotécnia*. Méxicco D.F: Diana.
- La República-Colprensa. (24 de Febrero de 2015). *El pais*. Obtenido de <https://www.elpais.com.co/economia/produccion-de-cafes-especiales-podria-batir-record-de-1-3-millones-de-sacos.html>
- Leal, A. C. (20 de 03 de 2018). *Siigo mas que un software contable*. Obtenido de <https://www.siigo.com/blog/empresario/diferencias-entre-el-regimen-comun-y-el-regimen-simplificado/>
- Leopold, L., Clarke, F., Hanshaw, B., & Balsley, J. (1971). *A PROCEDURE FOR EVALUATING ENVIROMENTAL IMPACT*. Washington: Geological Survey.
- MARKETERS BY ADLATINA. . (25 de 08 de 2015). *MARKETERS BY ADLATINA*. Obtenido de <http://www.marketersbyadlatina.com/196-De-los-cinco-pa%C3%ADses-que-m%C3%A1s-gaseosa-toman-en-el-mundo-cuatro-son-latinos>
- MarketLine. (2017). *Saudi Arabia In-depth PESTLE insights*. Progressive Digital Media business.
- Mateus Rivera, J. I., & Jiménez Verano, J. A. (2010). *FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA PRODUCTORA DE CAFÉ ESPECIAL TOSTADO Y MOLIDO CON*

CERTIFICACIÓN RAINFOREST EN EL MUNICIPIO DE GUAPOTA SANTANDER.

Bucaramanga.

Medina, M. A. (Noviembre de 2017). *El Espectador*. Obtenido de <https://www.elespectador.com/economia/como-va-colombia-en-desarrollo-tecnologico-articulo-725235>

Memorias Congreso 2013. (2013). *5TO CONGRESO EN GESTIÓN EMPRENDIMIENTO E INNOVACIÓN*. Bogotá: EAN.

MinAmbiente. (2016). *Acuerdo de Paris así actuará Colombia frente al cambio Climática*.

MinAmbiente. (2018). *Logros y Recomendaciones del sector ambiental*. Bogota: Gobierno de Colombia.

MINCULTURA. (2018). *Ministerio de Cultura*. Obtenido de <http://www.mincultura.gov.co/Paginas/default.aspx>

MINISTRY OF FOREIGN AFFAIRS. (2017). *SAUDI ARABIA and POLITICAL, ECONOMIC*. Saudiembassy.

Minsalud. (Marzo de 2019). *Ministerio de salud y promoción social*. Obtenido de <https://www.minsalud.gov.co/proteccionsocial/promocion-social/Paginas/promocion-social.aspx>

MinTic. (09 de Marzo de 2018). *MinTic*. Obtenido de <https://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-propertyvalue-540.html>

Moda Argentina. (2016). *Moda Argentina*. Obtenido de <http://www.ciaindumentaria.com.ar/plataforma/conociendo-la-forma-de-hacer-negocios-en-arabia-saudita/>

Molins, A. (2011). *Logística Internacional*. Copyright.

- Naciones Unidas. (2019). *United Nations*. Obtenido de <https://population.un.org/wpp/DataQuery/>
- Nicholson, M. (15 de Junio de 2018). *Discover Thomson Reuters*. Obtenido de <https://lta.reuters.com/articulo/businessNews/idLTAKBN1JB2UW-OUSLB>
- OCDE. (2018). *OCDE Mejores Politicas para una vida Mejor*. Obtenido de <https://www.oecd.org/centrodemexico/laocde/masinformacionsobrelaocde.htm>
- Oficina Económica y Comercial de España. (2016). *Guía de País Arabia Saudita*. Riyadh.
- Oficina Económica y Comercial de España en Riyadh. (2016). *Guia de Pais Arabia Saudita*. Riyadh.
- Oficina Económica y Comercial de España en Riyadh. (2019). *Guia Pais Arabia Saudita*. Riyadh: 03.
- OSTERWALDER, A. (2004). *hec*. Obtenido de http://www.hec.unil.ch/aosterwa/PhD/Osterwalder_PhD_BM_Ontology.pdf
- Passport. (Febrero de 2018). *Euromonitor Internacional*. Obtenido de <http://www.portal.euromonitor.com/portal/analysis/tab>
- PEDRO ALEXANDER MARTINEZ, A. J. (17 de Febrero de 2011). *Fundacion para el Desarrollo Socioeconómico y Restauración Ambiental*. Obtenido de <https://www.fundesyram.info/biblioteca.php?id=3401>
- Portafolio. (06 de Noviembre de 2018). *Portafolio*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/economia/dane-entrega-censo-de-poblacion-523082>
- Porter, M. E. (2008). *Estrategia Competitiva*. Ciudad de Mexico: Patria.

- PROCOLOMBIA. (11 de JULIO de 2016). *PROCOLOMBIA EXPORTACIONES TURISMO INVERSION MARCA PAIS*. Obtenido de <http://www.colombiade.com.co/preguntas-frecuentes/que-es-un-agente-aduanero>
- Procolombia. (2011 de 07 de 2016). *Procolombia exportaciones turismo inversiones marca país*. Obtenido de <http://www.colombiade.com.co/preguntas-frecuentes/que-es-un-agente-aduanero>
- Procolombia. (2018). *Guia Legal para hacer negocios en Colombia*. Bogotá: Building a better working world.
- QuimiNet. (08 de Marzo de 2007). *QuimiNet*. Obtenido de <https://www.quiminet.com/articulos/la-pasteurizacion-de-liquidados-18647.htm>
- Rankia SL. (12 de 12 de 2017). *Rankia*. Obtenido de <https://www.rankia.co/blog/mejores-cdts/3759467-sas-colombia-definicion-caracteristicas-ventajas>
- Rave, J. (6 de Febrero de 2019). Comunicado personal. (H. A. Correa, & S. M. Blanco, Entrevistadores)
- Rivera Camino, J., & de Garcillan Lopez, M. (2012). *DIRECCION DE MARKETING (3ª ED.): FUNDAMENTOS Y APLICACIONES*. Madrid: ESIC EDITORIAL.
- RIYADH, S.B. (28 de junio de 2015). *The Economist explains*. Obtenido de <https://www.economist.com/the-economist-explains/2015/01/28/saudi-arabias-dress-code-for-women>
- salario mínimo Colombia. (2019). *salario mínimo Colombia*. Obtenido de <https://www.salariominimocolombia.net/>
- Salgado, F. M. (1995). *Doctrina Islámica: principios y prácticas*. España.

Secretaria de Planeación de Bucaramanga. (febrero de 2014). Plan de Ordenamiento Territorial de Bucaramanga. *Componente Urbano, documento tecnico de soporte*. Bucaramanga, Metropolitana, Colombia.

Sucrevia . (2018). *Sucrevia la Stevia de los Andes* . Obtenido de <https://www.sucrevia.com/stevia-natural/conversion-azucar-stevia>

Sutton, G. (2005). Como disenar planes de negocios exitosos. En G. Sutton, *Como disenar planes de negocios exitosos* (pág. 242). RichDadAdvisors.

Tetra Pak Internacional S.A. (s.f.). *Tetra pak*. Obtenido de <https://www.tetrapak.com/co/processing/homogenization>

Valencia, F. F. (2 de Septiembre de 2011). *cenicafe*. Obtenido de <https://www.cenicafe.org/es/documents/LibroSistemasProduccionCapitulo10.pdf>

Varela, R. (2001). *Innovación Empresarial*. Bogotá: Copyright.

Vásquez, J. F. (2015). *Plan de negocio para exportar cafés especiales a la República de Corea del Sur*. Medellin.

Veciana, J. M. (2005). *La creación de empresas un enfoque gerencial*. Barcelona: La Caixa.

Vergara, D. M. (05 de Marzo de 2019). Comunicado personal. (M. B. Vega, Entrevistador)