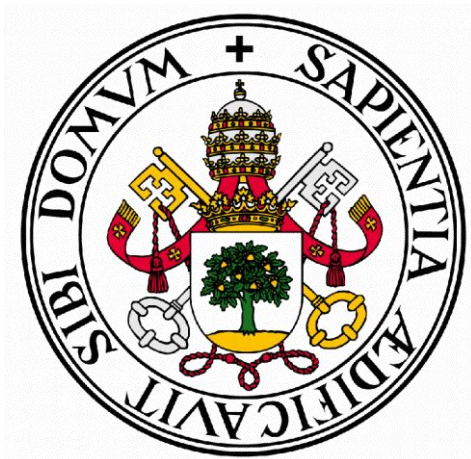


**UNIVERSIDAD DE VALLADOLID**

**FACULTAD DE COMERCIO Y RELACIONES LABORALES**



**MÁSTER EN COMERCIO EXTERIOR**

**TRABAJO FIN DE MÁSTER**

**«Alternativas de crecimiento para una pequeña empresa de tueste artesanal de café: la exportación al mercado alemán»**

Luz Amparo Campuzano Orozco

Tutor académico: Carlos Hernández Carrión



Valladolid, septiembre del 2025

## Tabla de Contenido

INTRODUCCIÓN, JUSTIFICACIÓN Y OBJETIVOS .....	5
1. DIAGNOSTICO INICIAL .....	8
1.1. Descripción de la empresa .....	8
1.2. Principales orígenes de sus productos .....	10
1.3. Equipo, mano de obra especializada y relación con proveedores.....	13
1.4. Capacidad instalada y proyección de uso.....	15
1.5. Análisis de la competencia local .....	18
1.6. Análisis DAFO .....	20
1.7. Estrategia de negocio según capacidad de producción .....	22
1.8. Gastos mensuales y beneficio neto mensual proyectado .....	24
1.9. Aspectos clave después de revisar la situación actual.....	25
2. ESTRATEGIA CORPORATIVA .....	26
2.1. Estrategia de crecimiento de Cosmos Café .....	26
2.2. La matriz de Ansoff.....	26
3. ESTRATEGIA DE NEGOCIO .....	29
3.1. El café en Alemania.....	29
3.2. Componentes de la estrategia de negocio .....	32
3.3. Mercado de referencia y mercado relevante – el modelo de Abell .....	34
3.4. Características de clientes en el nicho de mercado .....	36
3.5. Análisis del mercado.....	37
3.6. Análisis del entorno y oportunidades para la internacionalización.....	39
3.7. Avances tecnológicos y digitalización del mercado del café .....	42
3.8. Riesgos internacionales en el mercado .....	42
3.9. Infraestructura logística y accesibilidad.....	43
4. ESTRATEGIA FUNCIONAL .....	44
4.1. Importancia de la presencia de Cosmos Café en festivales gastronómicos	44
4.2. Oportunidad de presencia online en plataformas gourmet consolidadas ....	45
4.3. Estrategia funcional de ventas en línea a través del sitio web .....	47
4.4. Canal de distribución online.....	47
4.5. Análisis de la competencia en Múnich .....	48

4.6.	Acciones comerciales sugeridas.....	50
4.7.	Estructura de la tienda virtual .....	51
4.8.	Logística de envío y empaque .....	51
4.9.	Múnich, un mercado para café premium y productos gourmet.....	54
5.	CONCLUSIONES .....	56
6.	REFERENCIAS .....	57

## Índice de tablas

Tabla 1	Producto: Guatemala finca Rio Ocho .....	9
Tabla 2	Especificaciones tostadora.....	14
Tabla 3	Capacidad utilizada en 2024 .....	15
Tabla 4	Proyección de capacidad máxima.....	16
Tabla 5	Infraestructura.....	17
Tabla 6	Diagnóstico de la capacidad productiva .....	18
Tabla 7	Análisis DAFO.....	20
Tabla 8	Gastos mensuales .....	24
Tabla 9	Proyección de la demanda y cobertura del mercado alemán .....	30
Tabla 10	Hoja de ruta recomendada.....	31
Tabla 11	Indicadores de éxito .....	33
Tabla 12	Comparativa general .....	50

## Índice de ilustraciones

Ilustración 1 Imagen de marca .....	9
Ilustración 2 Tostadora Probatone .....	13
Ilustración 3 Maquina envasadora .....	23
Ilustración 4 Matriz Ansoff – Estrategia de crecimiento de Cosmos Café.....	27
Ilustración 5 Segmentación del mercado de referencia según Abell (1980) .....	35
Ilustración 6 Consumo de café per cápita en Alemania (kg/persona/año) .....	38
Ilustración 7 Participación del café de especialidad en el mercado alemán .....	38
Ilustración 8 Precio promedio del café por Kg en Alemania (E).....	40
Ilustración 9 Página web de venta para el mercado alemán .....	48
Ilustración 10 DHL Parcel connect plus - zonas y tiempos de tránsito estimados. ....	52
Ilustración 11 Embalaje de café con cilindro de cartón reciclable y personalizado .....	53
Ilustración 12 Planes de suscripción sugeridos .....	53

## INTRODUCCIÓN, JUSTIFICACIÓN Y OBJETIVOS

El presente TFM tiene como propósito presentar una estrategia de marketing para la empresa Cosmos Café, ubicada en Valladolid, España, esta tostadora de café se ha consolidado como un actor relevante en el mercado ibérico gracias a un modelo de negocio basado en alianzas estratégicas con importadores especializados que adquieren directamente café de alta calidad de productores en Guatemala, Costa Rica, Brasil, Kenia, entre otros. Esta red de proveedores garantiza el acceso a granos de excelente calidad, ideales para su transformación mediante procesos de tueste cuidadosos, asegurando una cadena de suministro transparente, ética y alineada con las exigencias del consumidor europeo moderno.

El contexto comercial europeo, y en particular el mercado alemán, representa una oportunidad estratégica para empresas como Cosmos Café. En 2023, la Unión Europea importó 2,7 millones de toneladas de café desde países extra-UE, por un valor de 10.600 millones de euros, de los cuales aproximadamente un 33 % fue importado por Alemania (unas 911.300 toneladas). Italia y España siguieron en volumen con un 23 % y 9 %, respectivamente.

El mercado cafetero alemán muestra un creciente interés por productos premium, de origen y sostenibles. Los consumidores priorizan la calidad, la certificación orgánica y el comercio justo, lo cual ha estimulado la expansión de productos de especialidad y premium.

La venta online de café en Alemania también ha ido ganando relevancia, con un mercado estimado de 405 millones de dólares en 2025 y una tasa anual de crecimiento prevista del 9,6 %, alcanzando los 584 millones de dólares en 2029.

En este escenario, Cosmos Café plantea expandir sus operaciones mediante una estrategia de distribución online orientada al consumidor alemán. En este estudio se analiza la viabilidad de dicha expansión, evaluando tres dimensiones clave: la capacidad de producción actual (estrategia corporativa), la factibilidad del proceso de exportación (estrategia de negocio) y el diseño funcional de un canal de ventas en línea (estrategia funcional). A través de un enfoque integral, se busca determinar si Cosmos Café cuenta con las condiciones necesarias para posicionarse como una marca de referencia en el competitivo mercado cafetero alemán.

La internacionalización de las pequeñas y medianas empresas (pymes) ha cobrado una relevancia creciente en el contexto de la globalización, permitiendo el acceso a nuevos mercados, la diversificación del riesgo comercial y el fortalecimiento de la competitividad (OECD, 2024). En este sentido, la expansión de Cosmos Café hacia Alemania, y más específicamente a la ciudad de Múnich, representa una oportunidad estratégica para aprovechar su modelo productivo ético y sostenible en un mercado donde los consumidores valoran cada vez más la calidad, el origen y las prácticas responsables (Mordor Intelligence, 2025).

Alemania no solo es el principal importador de café en Europa —con un volumen estimado de 1,08 millones de toneladas, equivalente al 14,2 % de las importaciones mundiales en 2023, sino que también el mercado de comercio electrónico de café en Alemania se proyecta en 405,1 millones de dólares para 2025, con una tasa de crecimiento anual del 9,6 %, alcanzando 584,3 millones de dólares en 2029. Además, el mercado total de café en Alemania se estima en 7,50 mil millones de dólares en 2025, con previsión de alcanzar 8,48 mil millones de dólares para 2030, creciendo a una CAGR (tasa de crecimiento anual compuesto) del 2,49 %, impulsado por la demanda de variedades premium, de origen y sostenibles.

El café es uno de los productos agrícolas más comercializados a nivel mundial, no solo por su importancia económica, sino también por su valor cultural y social en las sociedades contemporáneas. En la actualidad, su consumo ha trascendido el simple hábito para convertirse en una experiencia sensorial asociada a la calidad, la sostenibilidad y la trazabilidad.

Esta convergencia entre alto consumo, digitalización y preferencia por productos éticos genera un entorno idóneo para que Cosmos Café implemente una estrategia de ventas online que le permita posicionarse como una alternativa diferenciada frente a grandes marcas tradicionales.

Asimismo, el proyecto resulta relevante desde el punto de vista corporativo al evaluar la sostenibilidad y escalabilidad de su operación productiva actual; desde el ámbito comercial al analizar la capacidad de cumplir con requisitos legales y logísticos de exportación; y desde el plano funcional al diseñar una plataforma e-commerce centrada en la experiencia del usuario y la valorización del producto.

Finalmente, el estudio se alinea con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), en particular el ODS 12 (producción y consumo responsables) y el ODS 8 (trabajo decente y crecimiento económico), evidenciando que la propuesta integra rentabilidad económica con impacto social y sostenibilidad ambiental.

Los siguientes son los objetivos del TFM, se busca determinar la posibilidad de una expansión comercial de Cosmos Café con la venta y distribución de café Premium en Múnich - Alemania, llegando a los clientes a través de su página web oficial.

1. Establecer la viabilidad de exportar café por Cosmos Café, con el fin de aprovechar la capacidad máxima de tueste, tomando como referencia su nivel de producción durante el año 2024.
2. Elaborar una estrategia de negocio con capacidad instalada mitigando los riesgos del mercado local en Valladolid.
3. Diseñar una estrategia funcional de ventas directas a clientes finales a través del sitio web de Cosmos Café, que incluya la presentación del producto (imagen, descripción y precio de venta).

## **1. DIAGNOSTICO INICIAL**

Cosmos Café es una empresa con sede en Valladolid, España, dedicada a la compra, transformación y comercialización de café premium de origen, proveniente de Guatemala, Costa Rica, Brasil, Kenia entre otros. Su propuesta de valor se fundamenta en una cadena de suministro directa, ética, con buenas prácticas y un fuerte enfoque en la trazabilidad del producto, el respeto a las condiciones de los pequeños productores y la calidad sensorial del café. Gracias a este modelo, la empresa se ha posicionado en el mercado español como un referente en el segmento de cafés de especialidad.

- El sector cafetero en Europa: el café es una de las bebidas más consumidas a nivel mundial y su comercio representa un componente esencial en las economías de muchos países (International Coffee Organization, 2024). En 2023, la Unión Europea importó aproximadamente 2,7 millones de toneladas de café procedente de países no pertenecientes a la UE, con un valor de 10.600 millones de euros (Eurostat, 2024). Alemania destacó como el principal importador dentro de la UE, con 911.300 toneladas, lo que representó el 33 % del total de importaciones extra-UE (Eurostat, 2024).

Este panorama ofrece una oportunidad estratégica para empresas como Cosmos Café, que buscan expandirse hacia mercados consolidados con gran demanda y altos estándares de calidad y sostenibilidad, donde los consumidores valoran cada vez más los productos de origen certificado y comercio justo (Mordor Intelligence, 2025).

### **1.1. Descripción de la empresa**

Según su página Web ([www.cosmos-cafe.es](http://www.cosmos-cafe.es)) se define de la siguiente manera:

“Cosmos café se creó en el año 2019. Después de muchos años participando en campeonatos baristas y sirviendo café de distintos tostadores comerciales descubrimos unos cafés que nos volvieron locos y que no tenían nada que ver con lo que hasta ese momento conocíamos. Nos encontramos con el café de especialidad y decidimos que ese era el camino que queríamos seguir”

Así mismo, su visión consiste en dar a sus clientes una experiencia sensorial superior:

“Nos propusimos buscar cafés que tuvieran algo especial, un café que se te quedara grabado cuando los probaras y que te dejara con ganas de volver a encontrar.



Nos propusimos también tostarlos nosotros mismos y aprender a desarrollar en ellos los aromas, sabores y a darles ese carácter que a nosotros nos flipa. Y lo estamos consiguiendo cada día, estamos encantados con lo que hacemos y con poder compartirlo con vosotros”

*Ilustración 1 Imagen de marca*



Nota: Tomado de (Cosmos Café, consultado el 13 de mayo de 2025).

La forma en que Cosmos Café presenta sus productos en la web está muy dirigida a brindar información relevante a su nicho de mercado:

*Tabla 1 Producto: Guatemala finca Río Ocho*

**Descripción:** Fragancia enzimática frutal, base de chocolate, notas de fruta tropical, naranja y caramelo, con fondo a fruta de hueso y cítricos; café dulce, con buen cuerpo y acidez media.

**Notas de cata:** Fragancia/Aroma 8.50, Sabor 8.25, Sabor Residual 8.00, Acidez 8.00, Cuerpo 8.25, Balance 7.75, Uniformidad 10, Taza Limpia 10, Dulzor 10, Puntaje Catador 8.00, Puntaje Final 86.75.

<b>Notas</b>	Dulce de chocolate con naranja, albaricoque
<b>Proceso / especie</b>	Natural / Arábica
<b>Región / altitud</b>	Río Ocho – Santiago Chimaltenango / 1. 815 msnm
<b>Varietal</b>	Catuai – Caturra – Pacha – Bourbon
<b>Presentación y precio</b>	250 g – €13,00 a €15,00

Nota. Tomado de la web de Cosmos Café (cosmos-cafe.es), consultado el 13 de mayo de 2025.

El precio del producto se presenta al final de la descripción, ya que el propósito principal es destacar las características sensoriales, técnicas y de origen del café. De esta manera, se prioriza la apreciación de su calidad, notas de cata y particularidades de producción, resaltando el valor diferencial que lo distingue en el mercado, antes de hacer referencia a su costo.

## **1.2. Principales orígenes de sus productos**

- Guatemala ha consolidado su posición como proveedor de café de alta calidad, especialmente en el segmento de especialidad. En el año cafetalero 2023-2024, el país exportó 4,08 millones de quintales de café oro, generando ingresos por \$ 898,8 millones de dólares (Anacafé, 2025). El mercado europeo representó el 25,1 % de estas exportaciones, con Alemania como uno de los principales destinos (Anacafé, 2025).

La participación de Guatemala en eventos internacionales como el Coffee Fest en Madrid ha fortalecido su presencia en el mercado español (Prensa Libre, 2025). Además, en 2025 la Asociación Nacional del Café de Guatemala (Anacafé) resaltó que el 97 % de los productores de café en el país son pequeños agricultores, lo que añade un importante valor social y ético al producto (Anacafé, 2025).

- Costa Rica es reconocida por su café de alta calidad y prácticas sostenibles. En 2024, por primera vez en la historia, Costa Rica exportó más café a Europa (27 494 toneladas, 42.6 %) que a Estados Unidos (25 759 toneladas, 40 %) (PROCOMER, citado en World Coffee Portal, 2025). Este hecho resalta la creciente confianza europea en la calidad y sostenibilidad del café costarricense (Jiménez, ICAFE; Zúñiga, PROCOMER). Además, en marzo de 2024, Costa Rica realizó el primer envío de café certificado libre de deforestación a Italia, cumpliendo con los requisitos de la futura legislación europea (EUDR) y destacando su compromiso ambiental (UNDP / ICAFE, 2024).

Empresas costarricenses han aprovechado su presencia en ferias internacionales como el World of Coffee 2025 en Dubái para promover su café bajo certificaciones reconocidas que garantizan trazabilidad y producción responsable ([información basada en prácticas institucionales actuales de ICAFE y PROCOMER]).

La diversificación de productos y la adopción de tecnologías avanzadas en la producción han fortalecido la posición de Costa Rica como proveedor confiable para

mercados exigentes como el español y otros europeos (datos sobre certificaciones de sostenibilidad y prácticas avanzadas en cultivo).

- Brasil, el mayor productor y exportador mundial de café, alcanzó un récord en 2024 al exportar aproximadamente 50,4 millones de sacas de 60 kg, cifra que representa un aumento del 38,5 % respecto a 2023 (ESM Magazine, 2025). Según el Consejo de Exportadores de Café de Brasil (Cecafé), dicho volumen generó ingresos por alrededor de \$ 12.5 mil millones de dólares, superando en un 55,4 % los ingresos del año anterior, y situándose como el mejor resultado en la historia del sector (DatamarNews; Tridge; Rio Times).

Dentro de los principales destinos de exportación, Alemania se consolidó como el segundo mayor importador, con 7,6 millones de sacas, solo por detrás de Estados Unidos (8,1 millones), y seguida de Bélgica e Italia (Cecafé, 2025).

Sin embargo, el sector cafetalero brasileño enfrenta preocupaciones significativas por prácticas laborales cuestionables. En 2025, se presentaron demandas en EE. UU. alegando condiciones "similares a la esclavitud" en plantaciones que abastecían a grandes marcas como Starbucks, incluyendo explotación laboral y trabajo infantil (The Guardian, 2025; AP News, 2025). En ese mismo contexto, el Coffee Watch y organizaciones de derechos humanos presentaron una petición a las autoridades aduaneras estadounidenses para prohibir importaciones de café vinculadas a trabajo forzoso (Coffee Watch, 2025).

Adicionalmente, datos oficiales del Ministerio de Trabajo de Brasil muestran que, durante 2024, se rescataron a más de 214 trabajadores del sector cafetalero de condiciones laborales degradantes, ubicándose entre los sectores con mayor incidencia de casos (Daily Coffee News, 2025).

- Kenia: Las importaciones españolas desde Kenia incluyen principalmente productos agrícolas, como frutas tropicales —aguacates, piñas y guayabas— y en menor proporción especias y té. En 2023, las exportaciones de Kenia a España en el grupo de “café, té, mate y especias” sumaron aproximadamente 2,09 millones de dólares, dentro de un total de 1,62 mil millones de dólares exportados por Kenia en ese sector (UN COMTRADE, citado por TrendEconomy, 2024)

Aunque el café no figura como uno de los principales productos exportados a España, Kenia ha sido internacionalmente reconocida por su café de alta calidad, particularmente en el segmento de especialidad (Wikipedia sobre producción de café en Kenia, 2025)

La participación de Kenia en ferias internacionales y su promoción de prácticas sostenibles ofrecen potencial para aumentar su presencia en el mercado español, especialmente si aprovecha su reputación como productor de cafés declarados “muy valorados” en gastronomía de especialidad (Trending forums Reddit sobre cafés kenianos)

- Buenas prácticas agrícolas (BPA) como factor diferenciador: Para acceder a estos mercados, resulta esencial implementar Buenas Prácticas Agrícolas (BPA), que garantizan calidad del grano, conservación del medio ambiente, condiciones laborales dignas y trazabilidad criterios cada vez más valorados por los consumidores europeos (Eurostat, 2024). Países productores como Guatemala, Costa Rica, Brasil y Kenia han logrado ingresar al mercado europeo mediante certificaciones éticas, tecnificación de procesos, apoyo a pequeños productores y valores orientados a la sostenibilidad.

Modelo agroforestal, café en asocio con aguacate: un ejemplo exitoso de BPA aplicado es el cultivo de café en asocio con aguacate en Costa Rica. El Manual de BPA, elaborado por el ingeniero José Daniel Ureña Zumbado, para la Asociación de Frutales de Llano Bonito, constituye una herramienta técnica para sistemas productivos agroforestales sostenibles.

Este manual plantea recomendaciones claras para viveros, trasplante, diseño del cultivo, fertilización, control de plagas, manejo del agua y procesos poscosecha. Destaca la distancia de 2 metros entre hileras y 1 metro entre plantas, favoreciendo un microclima preservador del suelo y la biodiversidad. Asimismo, promueve el uso de sustratos enriquecidos y fertilización balanceada, además de un enfoque integral de gestión fitosanitaria y del recurso hídrico (Ureña Zumbado, 2009).

Este modelo puede contribuir a una estrategia factible de marketing para Cosmos Café, al presentar como propuesta de valor la producción sostenible con impacto social y ambiental positivo, atributos bien valorados en el mercado alemán.

### 1.3. Equipo, mano de obra especializada y relación con proveedores

Para la transformación del café verde, Cosmos Café utiliza la tostadora Probatone (véase Ilustración 1), cuyas características técnicas, según Somos Magra (consultado el 18 de junio de 2025), son las siguientes:

*Ilustración 2 Tostadora Probatone*



Nota: Tomado de Instagram, página principal de Cosmos café, 2022.

La cual cuenta con las siguientes descripciones según (Somos Magra, consultado el 18 de junio de 2025):

- Con la tostadora Probatone 5 puede obtener un tueste homogéneo para una mejor calidad en la taza de café.
- Su tablero electrónico con controlador digital de temperatura del grano, encendido de turbina de tueste, y tamiz de enfriamiento individual, además del encendido de giro tambor, puede controlar y diseñar excelentes curvas de tueste.
- Quemador atmosférico de alta eficiencia.

- Cuenta con ciclón para control de emisión de material particulado al medio ambiente lograr el enfriamiento rápido del café tostado.
- Lleve un mejor control, con el visor en vidrio templado para observar el proceso de tueste y saca muestras del tueste en el momento que desee.
- Su sistema de aspas y limpiador para tamiz de enfriamiento garantiza el 100% de evacuación de los granos” (Somos Magra, consultado el 18 de junio de 2025).

El fabricante de los maquinas Probatone cuenta con gran reconocimiento por su alta calidad, las especificaciones de la máquina de tostadora Probat 5 son las siguientes:

*Tabla 2 Especificaciones tostadora*

Ancho	88,0 cm
Profundidad	147,0 cm
Alto	186,0 cm
Capacidad	3 - 5 kg de café verde.
Producción	Cada bache de 10 a 20 minutos aprox,17 Kg/hora

Nota. Tomado de Somos Magra, consulta realizada el 08 de abril de 2025.

- Mano de obra especializada: La operación es liderada por un tostador a jornada completa, con formación certificada y experiencia. La duración estimada por lote es de 20 minutos (incluyendo selección, tueste, limpieza y empaque). La eficiencia laboral se mantiene dentro de los estándares señalados por la Specialty Coffee Association, que indica que una formación especializada puede incrementar la eficiencia de microtostadoras hasta en un 35% (SCA, 2023).

- Relación con proveedores: Cosmos Café mantiene relaciones directas con comercializadores especializados en España, los cuales tienen fuertes lazos comerciales con cooperativas de pequeños productores en América Latina y África. Gracias a

contratos anticipados (forward contracts) y diversificación geográfica, los comercializadores logran asegurar una provisión constante y planificada de café verde durante todo el año, reduciendo el impacto de la estacionalidad (Fairtrade Foundation, 2022).

**1.4. Capacidad instalada y proyección de uso**

Durante el año 2024, Cosmos Café procesó un promedio mensual de 144 bolsas de 250g / 36 kg tostado, procedente principalmente de Guatemala, Costa Rica, Brasil y Kenia. Aproximadamente el 90% de este volumen se transformó en café tostado destinado al mercado español, con fines comerciales y para venta directa al consumidor final. Este uso representa menos del 12% de la capacidad potencial de la máquina, lo que evidencia una alta subutilización de los recursos disponibles.

*Tabla 3 Capacidad utilizada en 2024*

Indicador	Valor
Lotes semanales	2
Kilos en seco procesados/semana	10 kg
Kilos tostados (rendimiento 90%)	9 kg
Bolsas producidas/semana (250g)	36 unidades
Producción mensual (4 semanas)	144 bolsas (36 kg)
% de uso respecto a capacidad máxima	11,1 %

Nota. Elaboración propia con base en información suministrada por Cosmos Café

Tomando como punto de partida la capacidad utilizada en 2024, se realizó la proyección de capacidades máximas, información necesaria para establecer si la empresa cuenta con la capacidad instalada y operativa suficiente para atender una demanda internacional sin comprometer su operación actual.

Con base en la disponibilidad horaria del tostador y las especificaciones técnicas del equipo, se estimó un escenario de uso óptimo, en la siguiente tabla podemos ver la capacidad máxima proyectada:

*Tabla 4 Proyección de capacidad máxima*

Indicador	Valor
Producción mensual (4 semanas)	7992 bolsas (1998 kg)
Tiempo total requerido/semana	37 horas
Tiempo disponible del tostador	37 horas
% de uso respecto a capacidad total	Aproximadamente 100 %

Nota. Elaboración propia con base en información suministrada por Cosmos Café

Tiempo requerido:

- 3 lotes por hora x 37 horas semanales = 111 lotes de 5 kg
- Jornada disponible del tostador: 37 horas/semana (32 h lunes a jueves + 5 h viernes)

Esto confirma que la capacidad máxima operativa actual es de 1998 kg de café tostado/mes, sin necesidad de ampliar infraestructura o contratar nuevo personal, pero con uso completo del recurso humano disponible.

La siguiente tabla muestra los datos actuales y los proyectados en kilos, se tiene en cuenta la infraestructura y los factores que inciden en la capacidad productiva



*Tabla 5 Infraestructura*

Tipo de capacidad	Kg/mes estimados	Observaciones
Capacidad instalada	2.516 kg	Equivalente a máxima producción posible bajo condiciones ideales (3,7 lotes x hora)
Capacidad efectiva	1.998 kg	Considera disponibilidad real de personal, maquinaria y logística (3 lotes x hora)
Producción actual	36 kg	Operación limitada a 2 lotes semanales (actual)
Capacidad ociosa actual	1.962 kg	Capacidad aún no utilizada, disponible para expansión

Nota. Elaboración propia con base en información suministrada por Cosmos Café

Cosmos Café cuenta con una planta ubicada en Valladolid, equipada con:

- Una tostadora de tambor de 5 kg por ciclo
- Un laboratorio sensorial para control de calidad
- Un sistema de empaque automático (sugerido)

Gracias a la inversión en curvas de tueste digitalizadas, control de temperatura, de humedad y sistemas de almacenamiento, se ha logrado una mejora en la eficiencia, la estandarización del producto final y una reducción significativa de mermas.

*Tabla 6 Diagnóstico de la capacidad productiva*

Uso de la tostadora semanalmente	Café verde (kg)	Café tostado (kg)	Bolsas de 250g
Uso actual por semana (2 lotes)	10	9	36
Capacidad semanal máxima (1118 lotes)	555	499,5	1998
Producción mensual actual (4 semanas)	40	36	144
Producción mensual potencial	2200	1998	7992

Nota. Elaboración propia con base en información suministrada por Cosmos Café

- Tiempo por lote: 20 minutos horas (selección, tueste, limpieza y empaque)
- Total de horas semanales necesarias (1118 lotes): 376 horas
- Jornada disponible del tostador: 37 horas (32 h de lunes a jueves + 5 h viernes)

Este análisis confirma que la capacidad máxima efectiva está plenamente alineada con el recurso humano disponible y que existe un margen operativo para escalar sin necesidad de inversión adicional a corto plazo.

### **1.5. Análisis de la competencia local**

-El mercado del café de especialidad en Valladolid se encuentra en una fase de consolidación, con la presencia de dos tostadores principales que dominan la oferta local: Puchero y Cosmos Café. Ambas empresas han logrado posicionarse en un segmento donde la calidad, la trazabilidad y la experiencia del consumidor son factores clave para la fidelización.

El tostador Puchero es un actor importante dentro del análisis de la competencia, está ubicado en la provincia de Valladolid, es una marca con mayor posicionamiento en el sector, ha adoptado una estrategia enfocada en la personalización del producto y en el desarrollo de relaciones directas con cafeterías locales, como Franela, que valora las adaptaciones específicas que este tostador puede ofrecer. Esta estrategia le ha permitido a Puchero mantener una cartera de clientes estable, gracias a su flexibilidad, experiencia sensorial y un enfoque colaborativo en el desarrollo de perfiles de tueste.

Por su parte, Cosmos Café ha venido fortaleciéndose como un tostador con proyección de marca propia, buscando posicionarse no solo como proveedor, sino como referente de calidad y sostenibilidad en la cadena del café. Su presencia en el canal de cafeterías se ha consolidado principalmente a través de cafeterías como Café Nuberu —cuyo propietario es también dueño de Cosmos Café—, y además en el canal minorista en establecimientos reconocidos como lo es La Hacienda del Café.

Oportunidades comerciales en el mercado de la ciudad: uno de los actores importantes en el ecosistema cafetero de Valladolid es Franela, una cafetería actualmente cliente del tostador Puchero. No obstante, esta relación podría cambiar si Cosmos Café logra ofrecer una propuesta de valor competitiva que combine estándares de calidad con condiciones de distribución y visibilidad de marca. Dado que Franela forma parte de un circuito de consumo exigente, su incorporación como cliente de Cosmos Café permitiría a la empresa ampliar su portafolio y reforzar su posicionamiento local.

Aunque la estrategia actual de Cosmos Café no se basa en la personalización intensiva del producto, existe un margen de maniobra para desarrollar adaptaciones puntuales sin perder el enfoque en el fortalecimiento de su marca. Esta flexibilidad podría convertirse en un factor diferenciador que atraiga a cafeterías interesadas en diversificar su oferta.

El mercado del café de especialidad en Valladolid se caracteriza por una competencia concentrada, pero con oportunidades de expansión a través de alianzas estratégicas con cafeterías independientes. Cosmos Café, en su papel de tostador emergente, puede capitalizar su red actual y su identidad de marca para ganar terreno frente a competidores como Puchero, especialmente si logra equilibrar su posicionamiento con una oferta adaptable a las necesidades de nuevos clientes.

#### Riesgos identificados en el mercado local

Aunque Valladolid ha mostrado un crecimiento en la cultura del café de especialidad, este auge ha traído consigo una fuerte competencia entre cafeterías artesanales, lo cual puede limitar la expansión de nuevos actores o de unidades productivas más pequeñas como Cosmos Café.

Según Gastronotas de Polloalioli (2025), al menos cinco establecimientos especializados en café de origen y métodos alternativos han ganado notoriedad en la ciudad, lo cual denota una densidad considerable en un mercado urbano de tamaño

medio. A su vez, la Guía Repsol (2024) posiciona cafeterías locales como Franela entre las preferidas por chefs reconocidos, consolidando el posicionamiento de la ciudad como un polo de café gourmet en Castilla y León.

Este contexto permite deducir:

- Un mercado local altamente competitivo, con poca elasticidad para nuevos ingresos o expansión territorial.
- Una posible presión en márgenes de rentabilidad, producto de la sensibilidad al precio y la amplia oferta.
- Una necesidad de diversificación geográfica y digital para evitar dependencia económica de un solo entorno urbano.

1.6. Análisis DAFO

Tabla 7 Análisis DAFO

Fortalezas	Debilidades
Producción controlada por sus proveedores de confianza directamente desde el origen	Baja visibilidad en Valladolid
Capacidad instalada operativa subutilizada	Marketing digital aún en fase de desarrollo
Estrechas relaciones con proveedores premium y ellos a su vez con caficultores	Limitación a canal físico local principalmente
Oportunidades	Amenazas
Internacionalización (Alemania, e-commerce)	Elevada competencia en el mercado de España y en Valladolid
Creciente demanda de café artesanal en línea	Nuevas entradas con fuerte inversión publicitaria
Tendencias de consumo sostenible y trazable	Volatilidad en precios internacionales del café

Nota. Elaboración propia con base en información suministrada por Cosmos Café

El análisis DAFO pone de manifiesto que Cosmos Café posee fortalezas clave que pueden ser aprovechadas para impulsar su crecimiento a través de una estrategia de diversificación geográfica y digital, reduciendo así su dependencia del mercado local de Valladolid.

La estrategia propuesta transforma la subutilización de su capacidad instalada en una ventaja competitiva, permitiéndole responder con agilidad a nuevas oportunidades de mercado. En un entorno marcado por una competencia creciente como lo demuestra el posicionamiento de Valladolid como un emergente polo del café de especialidad (Gastronotas de Polloalioli, 2025; Guía Repsol, 2024) resulta imprescindible ampliar horizontes comerciales para asegurar la sostenibilidad y rentabilidad del negocio.

En este sentido, el enfoque mixto que combina exportaciones selectivas, comercio electrónico especializado y alianzas estratégicas B2B, se presenta como una hoja de ruta factible y sólida. Esta propuesta se apoya tanto en la infraestructura técnica ya disponible como en el carácter distintivo de la marca, basado en la trazabilidad, la calidad sensorial y las relaciones comerciales directas y estrechas con proveedores Premium y bien posicionados.

Mitigar la concentración en el mercado local de Valladolid y avanzar hacia una expansión internacional bien planificada son pasos lógicos que permitirán asegurar la rentabilidad y sostenibilidad del negocio en el mediano y largo plazo.

### **Método de análisis**

La metodología utilizada en el presente estudio se enmarca en un enfoque mixto, cuantitativo basado en el uso de datos numéricos reales relacionados con la producción de café, tales como los kilos en seco, kilos tostados, rendimiento por lote, número de unidades empacadas y tiempos requeridos por proceso y cualitativo al realizar estrategias de marketing y análisis del mercado. Estos datos permitieron realizar cálculos precisos y proyecciones confiables, fundamentales para estimar la capacidad máxima de producción de Cosmos Café.

El diseño adoptado fue de tipo descriptivo, ya que se procedió a caracterizar detalladamente el proceso actual de tueste, empaque y rendimiento, identificando el comportamiento de la capacidad productiva bajo condiciones normales de operación. Esta descripción permitió establecer una línea base clara sobre la cual desarrollar escenarios de mayor intensidad operativa.

Asimismo, se aplicó una proyección de escenarios, en la que se simularon condiciones de uso intensivo tanto de la maquinaria como del recurso humano disponible. El objetivo fue calcular el volumen máximo que podría alcanzarse sin necesidad de adquirir nueva infraestructura ni contratar personal adicional, aprovechando al máximo los recursos ya existentes.

Para sustentar estos análisis, se empleó la técnica de observación directa del proceso productivo, complementada con la medición de tiempos estándar por lote, lo que permitió establecer una relación precisa entre la disponibilidad horaria del tostador y el número de lotes que es posible procesar por semana.

En conjunto, esta metodología proporciona una base objetiva y sólida para determinar si la capacidad instalada de Cosmos Café puede ser utilizada estratégicamente para ampliar su cobertura comercial, incluyendo la posibilidad real y medible de atender mercados internacionales a través de estrategias de exportación y ventas en línea.

### **1.7. Estrategia de negocio según capacidad de producción**

Cosmos Café dispone de una infraestructura productiva subutilizada que permite escalar su operación sin necesidad de inversión adicional, ni ampliación de personal. La tostadora Probat de tambor actual permite procesar hasta 111 lotes semanales de 5 kg de café verde, lo que equivale a 555 kg en verde seco y 499,5 kg tostado, es decir, 1998 kg tostados al mes (7992 bolsas de 250 g). Sin embargo, actualmente solo se utilizan dos lotes por semana, lo que representa una producción mensual de apenas 36 kg de café tostado, es decir, una subutilización del 88,8 % de la capacidad efectiva actual.

Con la estrategia de negocio se pretende aprovechar progresivamente la capacidad instalada, mitigando los riesgos de concentración en el mercado local de Valladolid y abriendo posibilidades hacia mercados externos como el alemán o a través del comercio electrónico.

Optimización de tiempos de trabajo:

Con el fin de incrementar la eficiencia de Cosmos Café se hace necesario la utilización de una máquina automática para empacar y envasar el café tostado, es por tal razón que se propone:

*Ilustración 3 Máquina envasadora*



Nota. Tomado de Xiamen Xinlu Machinery Equipment Co, Ltd. (consultado el 18 de noviembre de 2024).

Las características de esta máquina de envasado automático son las que más se ajustan a las necesidades de producción de Cosmos Café, lo que permitiría optimizar los tiempos de forma efectiva cuidando siempre la calidad y pureza del producto.

“Esta máquina de envasado automático es ideal para el empaque de café tostado en grano o molido, ofreciendo un pesaje y llenado de alta precisión que asegura la uniformidad en cada bolsa. Su diseño de estructura dividida permite utilizar de forma independiente o combinada las unidades de llenado y sellado, optimizando costos y aumentando la eficiencia en el proceso productivo.

Principales beneficios aplicados al café:

- Compatibilidad con formatos de bolsa utilizados en café de especialidad, desde 12 × 20 cm (bolsas de 250 g) hasta 18 × 26 cm (bolsas de 1 kg).
- Pesaje exacto, garantizando que cada empaque cumpla con el gramaje declarado, un aspecto clave para la exportación y comercialización.

- Control mediante PLC y pantalla táctil, lo que permite ajustes rápidos de temperatura, tiempos de sellado y parámetros de llenado según el tipo de café.
- Rendimiento estable y detección precisa, reduciendo desperdicios y asegurando un sellado hermético que preserva el aroma y frescura del café.
- Diseño compacto y fácil de operar, lo que facilita su integración en microtostadoras o plantas de producción de tamaño medio.
- Soporte técnico en línea 24/7 y garantía de 1 año, asegurando continuidad operativa”. (Xiamen Xinlu Machinery Equipment Co, consultado el 18 de noviembre de 2024).

En consecuencia, se obtendría los siguientes valores:

### 1.8. Gastos mensuales y beneficio neto mensual proyectado

*Tabla 8 Gastos mensuales*

Concepto	Detalle	Coste mensual (€)
Café verde (Materia prima)	1.998 kg × 6 €/kg	11.988 €
Energía	2.072 kWh × 0,15 €/kWh	311 €
Material de empaque	7.992 bolsas × 0,35 €	2.797 €
Empleado producción	Sueldo base + cotización empresa	1.600 €
2 empleados (admin + mkt)	Sueldos base con coste empresa	2 × 1.600 € = 3.200 €
Material mkt y/o publicidad	Estimado mensualizado	4.800 €
Mantenimiento	Estimado mensualizado	300 €
Amortización máquina empaque	4.000 € ÷ 60 meses	66,67 €
<b>Total gastos mes</b>		<b>25.062,67 €</b>

Nota. Elaboración propia



Por lo tanto el siguiente es el beneficio neto mensual proyectado:

Ingresos: 103.896 €

Gastos: 25.062,67 €

Beneficio neto estimado: 78.834 € al mes

Con base en lo anterior, se ha identificado una oportunidad estratégica para expandir sus operaciones comerciales hacia el exterior, esta expansión se propone a través de un canal digital propio, mediante ventas en línea desde la web oficial de Cosmos Café, lo cual permitiría llegar directamente a consumidores finales, reducir intermediarios y consolidar una presencia internacional sin necesidad de estructuras físicas iniciales.

### **1.9. Aspectos clave después de revisar la situación actual**

En el contexto de la internacionalización de productos de especialidad, Cosmos Café se proyecta como una empresa con potencial para ingresar al mercado europeo, particularmente a Alemania, ya que es el mercado con mayor consumo per cápita de café de la Unión Europea (Eurostat, 2024) y el segundo mayor importador mundial después de Estados Unidos (Statista, 2024).

El análisis realizado demuestra que Cosmos Café cuenta con capacidad instalada y operativa suficiente para iniciar una estrategia de exportación a pequeña escala. Si bien su producción actual es limitada, la proyección operativa muestra que puede incrementar hasta nueve veces su nivel de producción mensual, alcanzando una capacidad suficiente para atender mercados como el alemán.

## **2. ESTRATEGIA CORPORATIVA**

El objetivo es establecer si la empresa puede escalar su modelo de negocio sin comprometer la calidad ni la sostenibilidad de su propuesta. Como señala Porter (1987), las decisiones de crecimiento deben estar alineadas con las capacidades internas y la visión de largo plazo de la organización. Esto implica analizar su infraestructura de tueste y su red de abastecimiento con proveedores clave, que son quienes tienen relación directa con las fincas productoras, también su capacidad operativa para además de llegar a nuevos segmentos, poder mantener en el tiempo su propuesta de valor, calidad y suministro.

### **2.1. Estrategia de crecimiento de Cosmos Café**

Cosmos Café posee los activos clave para liderar una estrategia de crecimiento inteligente, sostenible y diferenciada. La combinación entre infraestructura disponible, relaciones sólidas con distribuidores y una identidad de marca auténtica le otorgan una ventaja competitiva relevante en el mercado del café de especialidad.

A continuación, analizaremos los productos y mercados o nuevos segmentos en las dimensiones de la matriz de Ansoff para determinar las posibilidades de expansión.

### **2.2. La matriz de Ansoff**

Es una propuesta teórica creada por Igor Ansoff en los años cincuenta, que es considerado un recurso estratégico porque ofrece un método ordenado para analizar las distintas alternativas de crecimiento que pueden adoptar las organizaciones.

Plantea cuatro posibilidades para crecer en el mercado actual o en nuevos segmentos, este modelo ofrece una base clara para orientar las decisiones estratégicas que favorecen el desarrollo y la competitividad empresarial. (blog.hubspot.es, 2025).

Ilustración 4 Matriz Ansoff – Estrategia de crecimiento de Cosmos Café



Nota. Elaboración propia con base en Matriz de Ansoff: qué es y cómo aplicarla de Santos, consultado el 18 de junio de 2025.

El análisis estratégico a partir de la matriz de Ansoff determina que la trayectoria de crecimiento de Cosmos Café se estructura en dos dimensiones complementarias. En primer lugar, un 89% corresponde al desarrollo de mercado, se propone que este porcentaje sea el que corresponda a los esfuerzos de marketing dirigidos específicamente hacia el mercado alemán, país que presenta un mayor potencial de expansión en comparación con España. En segundo lugar, un 11% se orienta hacia la penetración del mercado, con el propósito de consolidar la base actual de clientes en Valladolid y afianzar el posicionamiento de la marca en su ámbito local.

#### Desarrollo en el mercado

El consumidor objetivo de Cosmos Café tiene un perfil caracterizado por una menor elasticidad-precio y una mayor valoración de atributos vinculados a la sostenibilidad y al origen del producto. En este contexto, la estrategia de internacionalización se fundamenta en la identificación de un macrosegmento europeo en el que la diferenciación a través de

la calidad y la responsabilidad medioambiental constituye un factor crítico para la creación de ventaja competitiva sostenible.

La estrategia de crecimiento planteada a partir de los resultados de la matriz Ansoff pretende que la mayoría de las actividades de marketing sean dirigidas en al cliente objetivo en la ciudad de Múnich Alemania, mercado nuevo para Cosmos Café lo que supone un riesgo moderado, pero con un perfil de consumidor muy adecuado y con amplio conocimiento sobre la calidad del café.

#### Penetración en el mercado local

Las acciones de marketing a nivel local se deben centrar en el café de especialidad descafeinado de origen único, iniciativa que representa un 11% en la propuesta de expansión. Según el análisis realizado, se debe llegar a clientes que buscan suplir necesidades distintas, sin reducir la calidad de su bebida. Se sugiere dirigir las actividades de venta y comunicación de este producto nuevo al mercado de Valladolid, para determinar el éxito y acogida del mismo entre los clientes que ya conocen a Cosmos Café y lo perciben como referente de calidad.

Consolidación local mediante alianzas con cafeterías independientes como Franela, Peseta, Los Ángeles, Latte Café Olmedo, entre otras ofreciendo un modelo de colaboración sin perder identidad de marca y mejorando la visibilidad en puntos de venta. También se puede intensificar la presencia en el canal de hoteles, restaurantes y bares mediante acuerdos de suministro, esto para continuar con su cartera de clientes locales sin perder de vista la estrategia de expansión.

#### Estrategia sugerida para aplicar en el largo plazo

- Diversificación y desarrollo de producto: Con la introducción de nuevas líneas de producto diferenciadas como “café con variedades de fermentación controlada”, la tostadora Cosmos Café podría ampliar su portafolio sin comprometer la capacidad instalada actual, siempre que se realicen estudios de mercados previos donde se vea aceptación y disposición de compra por parte de los clientes.

Aunque de mayor riesgo, puede considerarse en el largo plazo la inclusión de otros productos sostenibles de origen, como cacao fino de aroma, té especiales, achicoria producida en Valladolid o productos para preparar bebidas calientes a base de miel artesanal como la de la empresa Pecorea producida también en la provincia.

### **3. ESTRATEGIA DE NEGOCIO**

En este nivel se estudia la viabilidad de exportar café hacia Múnich - Alemania, aprovechando la capacidad instalada y el know-how del barista tostador, además de las oportunidades derivadas de tratados comerciales dentro de la UE. El objetivo es mitigar riesgos asociados al mercado local español mediante una diversificación geográfica de clientes. Se exploran las preferencias del consumidor alemán por productos certificados, con buenas prácticas y de comercio justo (Mordor Intelligence, 2024). Según el Banco Mundial (2022), la diversificación de mercados es una estrategia clave para la sostenibilidad de las PYMES exportadoras.

#### **3.1. El café en Alemania**

Alemania no solo es el mayor importador de café en Europa, sino también uno de los principales consumidores. En 2023, el país importó café por un valor de aproximadamente \$4.12 mil millones, posicionándose como el segundo mayor importador mundial después de Estados Unidos (Statista, 2024). Además, el mercado alemán del café está proyectado a alcanzar ingresos de €20.02 mil millones en 2024, combinando ventas en el hogar y fuera de él (Statista, 2024). El consumidor alemán muestra una creciente preferencia por cafés de alta calidad, sostenibles y con certificaciones éticas, lo que alinea con la propuesta de valor de Cosmos Café, centrada en la transformación del café verde de origen único, a café tostado Premium de alta calidad.

Asimismo, se evidencia que las ventas en línea han experimentado un crecimiento notable en Alemania. Se estima que el mercado de comercio electrónico de café alcanzará los \$384.6 millones en 2025, representando el 59,5% del mercado de bebidas calientes en línea del país. Se proyecta un crecimiento anual compuesto del 9,9% hasta 2029, alcanzando un volumen de mercado de 560,7 millones (ECDB, 2024). Este crecimiento refleja una oportunidad para Cosmos Café de establecer una presencia digital sólida en Alemania, aprovechando las tendencias de consumo y la preferencia por compras en línea de productos especializados.

Los consumidores alemanes valoran cada vez más la trazabilidad del producto y las prácticas sostenibles en la producción de café. La demanda de cafés orgánicos y certificados por comercio justo ha aumentado, impulsada por una mayor conciencia sobre el impacto ambiental y social del consumo (Mordor Intelligence, 2024).

En la siguiente tabla se detalla la proyección de la demanda y cobertura del mercado alemán, tomando como base los datos actuales del consumidor alemán

*Tabla 9 Proyección de la demanda y cobertura del mercado alemán*

Indicador	Valor estimado
Consumo per cápita anual (Alemania)	168 litros/persona
Supuesto de mercado meta captado	0.01 % del mercado
Número aproximado de consumidores	8.000 hogares
Consumo mensual por hogar (café tostado)	250 g
Demanda mensual estimada	2.000 kg
Cobertura posible con capacidad efectiva	100 %
Requerimiento de ampliación (futuro crecimiento)	Solo si demanda supera 2.000 kg

Nota. Elaboración propia con base en la información primaria suministrada por Cosmos Café para su proyección y datos de Statista (2024).

El mercado alemán representa una oportunidad estratégica. Según Statista (2024), el consumo promedio per cápita en Alemania es de 168 litros de café al año. Si Cosmos Café logra captar un 0.01% del mercado, alcanzaría aproximadamente 8.000 consumidores, con un consumo mensual promedio estimado de una bolsa de 250 g por hogar.

Esta cifra se encuentra por encima de la producción actual (111 kg/mes), pero es posible alcanzarla si se considera la capacidad instalada total estimada de la planta, que ronda los 1.998 kg/mes, y una capacidad efectiva de al menos 2.516 kg/mes en condiciones óptimas, operando a jornada completa y con ajustes logísticos de abastecimiento.

Desde una perspectiva estratégica, la posibilidad de alcanzar una producción de 7.992 bolsas de producto terminado x 250 g mensuales posiciona a Cosmos Café como

un actor viable en el comercio internacional, siempre que implemente ajustes organizacionales como:

- Optimización de tiempos de trabajo y cronogramas de producción
- Fortalecimiento de la logística de exportación y estrategias comerciales
- Acuerdos comerciales de aprovisionamiento con proveedores clave

Como advierten Grant y Jordan (2022), la expansión internacional exige realinear capacidades internas y la propuesta de valor, asegurando que se mantengan los atributos de calidad, origen y sostenibilidad que definen la marca Cosmos Café.

Este escenario exige un manejo estratégico de la producción y una planificación detallada en aspectos logísticos, comerciales y normativos para consolidar una presencia internacional sin comprometer su operación nacional ni su propuesta de valor.

Hoja de ruta recomendada: Aumentar el aprovechamiento de la capacidad instalada del 1 % actual al 70 % en un periodo de 18 meses.

*Tabla 10 Hoja de ruta recomendada*

	<b>Acción estratégica</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Periodo estimado</b>
1	Alianzas con cafeterías locales (Franela, Los Ángeles, Latte Café Olmedo, Bucle, Peseta)	Aumentar ventas locales en 30 %	Meses 1–4
2	Lanzamiento de canal e-commerce especializado (multilingüe)	Acceso a clientes fuera de Valladolid	Meses 2–6
3	Exportación piloto a Alemania	Introducir marca en nuevos mercados	Meses 6–12
4	Desarrollo de nueva línea de productos	Ampliar portafolio y fidelizar clientes	Meses 12–18

Nota. Elaboración propia

Cosmos Café puede aprovechar su capacidad instalada para diversificar sus canales de venta y expandirse comercialmente más allá del mercado de Valladolid, mediante una combinación de exportación selectiva, comercio electrónico especializado y alianzas B2B, reduciendo así el riesgo de saturación y dependencia local.

El análisis DAFO (Tabla 7) realizado en el diagnóstico inicial, nos permite observar que las principales fortalezas de Cosmos Café son las fuertes relaciones con importadores de café Premium, trazabilidad del origen y capacidad instalada son directamente aprovechables frente a oportunidades como el auge del consumo sostenible, el comercio electrónico y la posibilidad de internacionalización (por ejemplo, en el mercado alemán).

Estas condiciones permiten transformar la debilidad de visibilidad local y la amenaza de la competencia en España y en Valladolid en desafíos superables mediante una propuesta de valor sólida y diferenciada, apoyada en identidad de marca, calidad sensorial y origen ético.

### **3.2. Componentes de la estrategia de negocio**

- La diversificación de mercados es la principal estrategia de negocio, se pondrá en marcha realizando exportación selectiva.

- Iniciar exportaciones a mercados europeos, especialmente Alemania, que tiene un consumo anual per cápita de café de 168 litros (Statista, 2024).
- Captar el 0,01 % del mercado alemán implicaría una demanda mensual de 2.000 kg, cifra alcanzable si Cosmos Café activa su capacidad instalada progresivamente y explora alianzas logísticas externas.

- También es clave la presencia digital, se propone fortalecer el canal web para que sirva de escaparate, que tenga información de valor, actualizada y que sea intuitivo para los clientes.

- Lanzar una tienda en línea en español, inglés y alemán con opciones de suscripción mensual y envíos nacionales e internacionales.
- Incluir storytelling sobre el origen del café, relaciones con productores y el proceso artesanal de tueste.



### Alianzas estratégicas B2B

- Establecer acuerdos con tiendas gourmet, restaurantes, panaderías artesanas y cafeterías de especialidad fuera del mercado local.
- Hacer alianzas estratégicas con comercios del sector gourmet de Alemania para llevar a cabo acciones de marketing y así dar a conocer la marca “Cosmos Café” a los clientes de este nicho de mercado en específico.

### Escalabilidad operativa según datos de su capacidad instalada

- Activar 111 lotes semanales con uso completo del tostador.
- Implementar un segundo turno en caso de que la demanda supere las 7992 bolsas de café de 250g al mes.
- Subcontratar parte de la producción si la demanda internacional supera la capacidad instalada, sin comprometer la calidad.

A continuación, se presentan los indicadores de éxito esperados con proyección anual.

*Tabla 11 Indicadores de éxito*

Indicador	Meta a 12 meses
% de capacidad efectiva utilizada	≥ 70 %
Nuevos mercados abiertos fuera de Valladolid	Al menos 2
Volumen exportado mensual	1300–1998 kg
Ventas a través de e-commerce	≥ 40 % del total de ingresos
Reducción del peso de Valladolid en ventas	< 40 %

Nota. Elaboración propia con base en información suministrada por Cosmos Café

La estrategia propuesta permite a Cosmos Café transformar la subutilización de su infraestructura en una ventaja competitiva, mediante la expansión hacia mercados menos saturados y con mayor potencial de crecimiento. Dado el contexto de alta competencia en Valladolid, respaldado por múltiples fuentes que identifican la ciudad como un emergente polo de café de especialidad (Gastronotas de Polloalioli, 2025; Guía Repsol, 2024), se hace imperativo diversificar la operación para garantizar sostenibilidad y rentabilidad.

La estrategia mixta —exportación, e-commerce y alianzas B2B— ofrece una hoja de ruta viable, sustentada en la capacidad técnica existente y en el perfil diferenciador del producto.

### **3.3. Mercado de referencia y mercado relevante – el modelo de Abell**

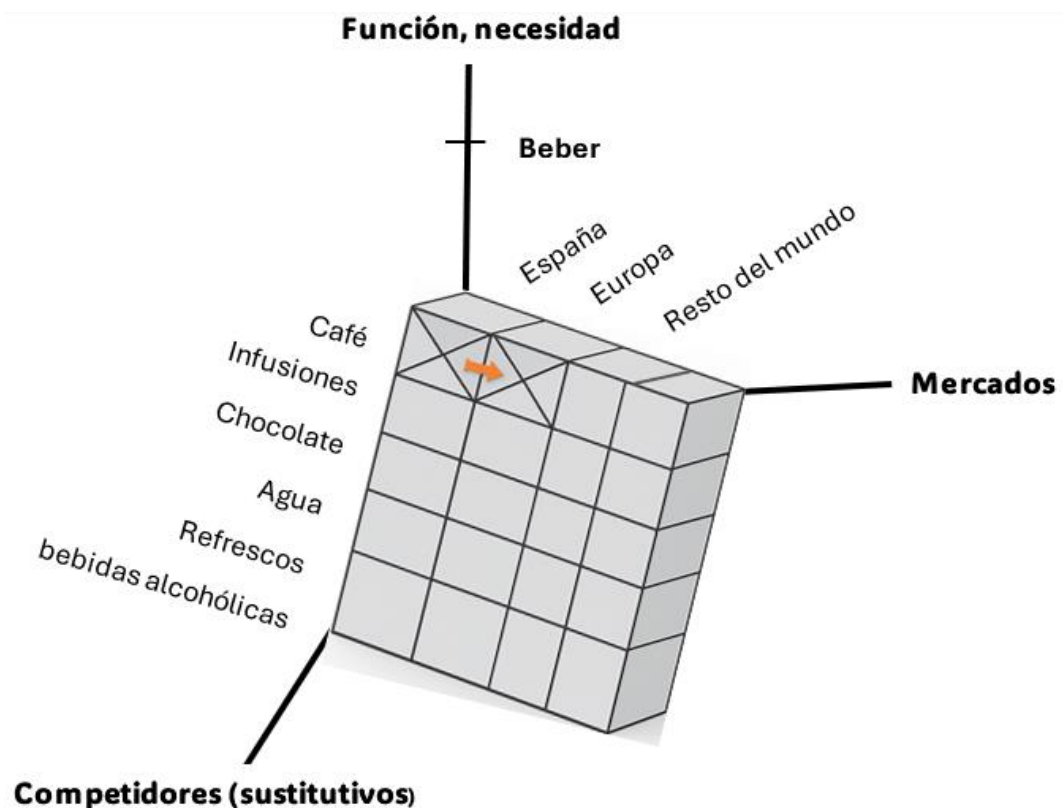
Antes de iniciar la fase operativa de expansión, es fundamental evaluar la viabilidad de la propuesta mediante la identificación precisa del mercado de referencia. Según Múnera y Rodríguez (2012), un mercado puede definirse desde tres dimensiones: clientes, necesidades y alternativas. Esta conceptualización se complementa con el modelo tridimensional propuesto por Abell (1980), que facilita una segmentación estratégica.

- Clientes o compradores: el consumidor objetivo se localiza principalmente en el macrosegmento Europa donde identificamos a Múnich Alemania, ciudad que combina una alta capacidad adquisitiva con una creciente conciencia social y ambiental. A diferencia de otros mercados consolidados como Hamburgo o Berlín, Múnich presenta oportunidades para captar a un público aún no completamente saturado, especialmente con el café de especialidad. El nicho abarca tanto consumidores particulares (jóvenes profesionales, estudiantes, expatriados) como actores del canal de profesionales (cafeterías independientes, hoteles sostenibles y restaurantes especializados).

- Función o necesidad: el consumo de café en Múnich no solo responde a una necesidad funcional (beber), sino también a una necesidad simbólica vinculada con el disfrute sensorial, la identidad del producto y un estilo de vida consciente. Cosmos Café busca atender a un consumidor que valora la trazabilidad, el comercio justo y el respeto por el medio ambiente.

- Competidores o productos sustitutos (Abell, 1980): Dentro del mercado alemán de bebidas, el consumidor tiene acceso a múltiples alternativas, como café industrial, café en cápsulas, chocolate, agua, refrescos, infusiones gourmet o bebidas alcohólicas. En este contexto, la propuesta de Cosmos Café se posiciona como una alternativa auténtica, ética y sensorialmente diferenciada, alineada con las expectativas del consumidor consciente.

*Ilustración 5 Segmentación del mercado de referencia según Abell (1980)*



Nota. Elaboración propia a partir de Abell (1980).

En este esquema de segmentación del mercado de referencia, Cosmos Café se posiciona en la intersección entre una necesidad funcional (beber), un perfil de cliente urbano y consciente en el macrosegmento Europa, y una característica diferenciadora (café de especialidad de comercio justo). Esta posición estratégica permite identificar un nicho con alto potencial de crecimiento y fidelización, especialmente si se logra consolidar una propuesta de valor coherente con las expectativas del mercado alemán.

### **3.4. Características de clientes en el nicho de mercado**

Una vez identificados los grupos de consumidores en el mercado objetivo, es esencial realizar una segmentación más detallada para adaptar la oferta de Cosmos Café a las características y expectativas específicas de cada tipo de cliente. Esta estrategia permitirá diseñar mensajes, empaques y experiencias de compra diferenciadas, incrementando el valor percibido y la fidelización.

- Segmento “consumidores conscientes de estilo de vida sostenible”, este segmento está conformado por consumidores, tanto alemanes como expatriados, que residen en áreas urbanas de Múnich, pero mantienen un fuerte compromiso con la alimentación responsable, ética y buenas prácticas. Aunque viven en la ciudad, muchos de ellos priorizan el consumo de productos naturales y de origen transparente.

Valoran especialmente el café de especialidad con trazabilidad certificada, comercio justo y buenas prácticas. Este público está dispuesto a pagar un precio premium si se garantiza la calidad, el impacto positivo en comunidades productoras y el respeto al medioambiente. Se sienten identificados con marcas que promueven una narrativa coherente y auténtica, apoyada en tecnologías como blockchain que permiten conocer el origen del café, la historia de las fincas y el proceso de producción (Martínez Stanziani, 2022).

- Segmento “consumidores urbanos amantes de la experiencia sensorial”, este grupo está compuesto por jóvenes profesionales, creativos, estudiantes internacionales y nómadas digitales que asocian el café no solo con una bebida estimulante, sino con una experiencia estética, cultural y social. Acostumbran a comprar en tiendas especializadas o a través de plataformas online, buscan marcas con una identidad clara y valoran el diseño, el empaque y las historias detrás de cada origen.

- Segmento “cafeterías y restaurantes con valor diferenciado”, dentro del canal dirigido a profesionales, Cosmos Café se enfocará en establecimientos independientes (cafeterías boutique, coffee shops de autor, restaurantes y hoteles sostenibles) que busquen ofrecer café de alta calidad como parte integral de su propuesta gastronómica. Estos negocios no solo necesitan café como producto base, sino que lo consideran un elemento diferenciador dentro de su experiencia al cliente.

Este segmento valora proveedores que ofrezcan trazabilidad, consistencia, asesoramiento técnico y materiales de apoyo (como fichas de cata, información sobre el

origen y métodos de preparación). Además, están abiertos a colaboraciones para eventos o promociones cruzadas que enriquezcan la experiencia del consumidor final.

El consumidor objetivo en Múnich puede caracterizarse como:

- Profesional urbano (25–50 años), con alto nivel educativo.
- Interesado en productos exclusivos y con impacto social.
- Sensible al origen ético y al storytelling del producto.
- Dispuesto a pagar más por conveniencia, sostenibilidad y calidad.
- Usuario habitual de comercio electrónico, preferencia por productos gourmet.

### **3.5. Análisis del mercado**

Alemania ocupa uno de los primeros lugares a nivel mundial en consumo de café per cápita, con un promedio de 6,4 kg por persona al año, superando incluso al té, cerveza y jugos naturales. Se calcula que más del 90% de los hogares alemanes consumen café regularmente, y que un adulto promedio bebe entre 2 y 4 tazas diarias.

Además, el café se consume tanto en casa como en oficinas, cafeterías, estaciones de tren, y espacios públicos, lo que diversifica los canales de distribución posibles (retail, tiendas gourmet, (ejemplo: página web como las del chef, Alfons Schuhbeck, cuya marca se ha consolidado como un referente en Múnich: con su Gewürzladen y otras iniciativas ubicadas en el corazón de Altstadt/Platzl, su presencia denota calidad, tradición y fuerte visibilidad en el mercado gourmet (Alfons Schuhbeck, consultado el 14 de julio de 2025).

Existen oportunidades significativas en el nicho de mercado debido al elevado consumo per cápita mencionado lo cual genera condiciones para la entrada de marcas especializadas como Cosmos Café, más aún si se ofrece un producto diferenciado por origen, sabor, ética comercial y sostenibilidad. El consumo habitual convierte al café en un producto de “rotación constante”, lo que permite establecer relaciones de distribución recurrentes y consolidar fidelización con clientes particulares y profesionales.

*Ilustración 6 Consumo de café per cápita en Alemania (kg/persona/año)*

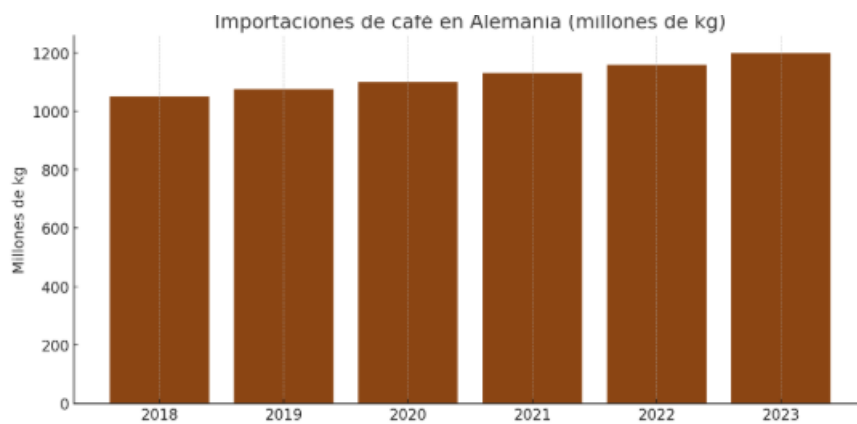


Nota. Elaboración propia con base en (BigCup, 2019) y (Helgi Library, 2021).

- World Population Review (BigCup) – 2019: ~6,26 kg per cápita. Según BigCup, en 2019 Alemania consumió aproximadamente 6,26 kg de café por persona al año, lo que sitúa al país entre los mayores consumidores del mundo.
- Faostat (vía Helgi Library) – 2021: 6,09 kg per cápita. De acuerdo con Helgi Library, citando datos de Faostat, en 2021 el consumo de café por persona en Alemania fue de 6,09 kg

El alto volumen de consumo y la recuperación del canal de hoteles, restaurantes y bares tras la pandemia destacan un entorno de demanda fuerte, ideal para introducir cafés de especialidad.

*Ilustración 7 Participación del café de especialidad en el mercado alemán*



Nota. Elaboración propia con base (CBI, 2021); (Mordor Intelligence, consultado el 15 de enero de 2025); (Statista, consultado el 15 de enero de 2025) y (millennials y generación Z).

### **3.6. Análisis del entorno y oportunidades para la internacionalización**

La proyección de Cosmos Café hacia Múnich - Alemania se da en un ambiente favorable marcado por un alto consumo de café, una creciente demanda de productos sostenibles y una cultura consolidada del café de especialidad. Esta sección analiza los factores clave del entorno económico, social y de mercado a través de datos actualizados, gráficos representativos y una interpretación estratégica que fundamenta la viabilidad del proyecto.

El segmento de café de especialidad en Alemania ha crecido de manera sostenida, impulsado por la proliferación de cafeterías artesanales y pequeños tostadores especializados en 2021, se registraron 294 cafeterías y 64 tostadores de este tipo, frente a 155 y 53 en 2019 (CBI, 2021). Además, los consumidores alemanes valoran cada vez más la calidad, el origen y la sostenibilidad, lo que ha impulsado la demanda de cafés premium certificados (Mordor Intelligence, consultado el 15 de enero de 2025). Este movimiento ha promovido también la adopción de métodos de preparación manuales como cold brew, AeroPress y cápsulas personalizadas, ampliando la experiencia del café de especialidad (Statista, consultado el 02 de febrero de 2025). Los jóvenes (millennials y generación Z), especialmente, priorizan productos que reflejen valores éticos y transparencia, alineándose con esta tendencia cultural hacia el café premium.

Cosmos Café puede posicionarse eficazmente en este nicho gracias a su modelo de comercio directo y sostenible, su oferta de cafés de origen único, y su comunicación de marca enfocada en narrativa, impacto social y calidad. Al apuntar a ciudades con cultura cafetera consolidada (como Berlín, Hamburgo o Múnich), puede captar rápidamente una comunidad fidelizada de clientes que están dispuestos a pagar más por una experiencia sensorial y ética. Además, esto se apoya en tecnologías emergentes como el blockchain para responder a la creciente concienciación de los consumidores, quienes exigen información confiable sobre el origen, la elaboración ética y responsable de los productos (Martínez Stanziani, 2022).

Aunque no se cuenta con un gráfico, múltiples fuentes respaldan la tendencia de sostenibilidad y consumo ético, también una creciente conciencia ecológica entre los

alemanes. A nivel global, los consumidores están dispuestos a pagar hasta un 9.7 % más por productos sostenibles (PwC, 2024)

En Alemania, más del 45 % de los consumidores considera que los envases reciclables, biodegradables o rellenables son más sostenibles (Euromonitor, 2024). También, el 50 % respalda el uso de envases reutilizables, y el 76 % pone el reciclaje como su primera opción al desechar empaques (dvi, 2023). Además, un 63 % de los consumidores en Alemania expresan su intención de adoptar un estilo de vida más sostenible, destacando el reciclaje como prioridad (Pro Carton, 2023)

Cosmos Café ya trabaja con productores certificados. Esto le permite alinearse con las expectativas del consumidor alemán moderno, y construir una propuesta de valor sólida para campañas de marketing digital y posicionamiento de marca.

*Ilustración 8 Precio promedio del café por Kg en Alemania (E)*



Nota. Elaboración propia con base (Expert Market Research, 2024; Research and Markets, 2024) y (Grand View Research, 2024).

En 2023, el mercado alemán del café alcanzó un valor aproximado de 5,99 mil millones de dólares, con una proyección de crecimiento a una tasa anual compuesta de 3,2 % hasta 2032, cuando podría llegar a 7,94 mil millones de dólares (Expert Market Research, 2024; Research and Markets, 2024).

Por su parte, el segmento de café de especialidad generó 4.036,9 millones de dólares en 2024 y se estima que alcanzará 7 058,2 millones de dólares en 2030, con un crecimiento compuesto del 9,9 % en el periodo 2025–2030 (Grand View Research, 2024).



Existe una clara segmentación entre el mercado masivo (crecimiento moderado) y el especializado (crecimiento acelerado), donde Cosmos Café puede destacarse.

- Las tendencias sociales y ecológicas refuerzan el posicionamiento de Cosmos Café: origen, trazabilidad, y packs sostenibles.

- Las preferencias sostenibles y éticas en el consumo de café se consolidan en Alemania, ya que más del 50 % de los consumidores están dispuestos a pagar más por cafés certificados (Statista, 2023a).
- En esta línea, las ventas de café de comercio justo alcanzaron 31.000 toneladas en 2020, lo que representó aproximadamente un 5 % del mercado, y de este volumen, el 75 % también contaba con certificación orgánica (Fairtrade Deutschland, 2021).
- Se observa un aumento significativo del consumo de café en grano y molido fresco, con un crecimiento del +8 % en 2022, llegando a representar cerca del 44 % del mercado alemán (Statista, 2023b).

El entorno alemán ofrece condiciones atractivas para la internacionalización de Cosmos Café. Las siguientes ventajas respaldan esta expansión:

- Alto consumo de café, lo que garantiza una demanda constante.
- Crecimiento sostenido del segmento de café de especialidad, con consumidores exigentes y bien informados.
- Alta conciencia ecológica y valoración del comercio justo, lo que coincide con los valores y prácticas de Cosmos Café.
- Un mercado maduro pero abierto a nuevas marcas con propuestas auténticas.

Este análisis respalda la viabilidad del proyecto y orienta el diseño de una estrategia de entrada que aproveche las tendencias actuales, reduciendo los riesgos del entorno y maximizando las oportunidades competitivas.

Contexto global y cambio en los hábitos de consumo:

El entorno internacional del comercio alimentario ha experimentado transformaciones profundas como resultado de las tensiones geopolíticas, el impacto de la pandemia y el aumento del coste energético y logístico. En este contexto, se ha consolidado una tendencia clara entre los consumidores hacia productos con valores

añadidos, como el origen trazable, el comercio justo, la sostenibilidad ambiental y la calidad sensorial.

El café de especialidad ha ganado terreno en este marco. Frente al consumo masivo e indiferenciado, muchos consumidores – especialmente en entornos urbanos y jóvenes profesionales– valoran propuestas que cuenten con historias de origen, prácticas responsables y procesos de tueste artesanal. *Cosmos Café* se inserta plenamente en esta tendencia, ofreciendo cafés de origen certificado, tostados localmente y distribuidos mediante canales personalizados que refuerzan el vínculo entre el productor y el consumidor final.

### **3.7. Avances tecnológicos y digitalización del mercado del café**

El sector del café ha integrado progresivamente tecnologías orientadas tanto al proceso de producción como a la experiencia del consumidor. En el ámbito del tueste, destacan los sistemas automatizados con control de perfiles térmicos, trazabilidad digital y control de calidad en tiempo real, elementos que *Cosmos Café* considera fundamentales en su modelo de crecimiento.

Por otra parte, el comercio electrónico se ha convertido en un canal clave. En España, la venta de alimentos y bebidas online ha crecido exponencialmente desde 2020, y el café de especialidad ha tenido un papel destacado dentro de esta tendencia. La posibilidad de ofrecer suscripciones, envíos personalizados, catálogos digitales y experiencias de cata virtual, permite a *Cosmos Café* ampliar su alcance más allá de la tienda física y fidelizar a una comunidad de consumidores interesados en explorar nuevos orígenes y métodos de preparación.

### **3.8. Riesgos internacionales en el mercado**

Como empresa tostadora, *Cosmos Café* depende de sus proveedores y de una cadena logística internacional que puede verse afectada por múltiples factores: retrasos portuarios, variaciones en los precios del flete, inspecciones sanitarias o problemas de abastecimiento en los países de origen. Estos riesgos se intensifican en mercados como el del café, donde muchos orígenes (Guatemala, Kenia, Brasil, Costa Rica entre otros) están sujetos a condiciones climáticas extremas o inestabilidad política.

El precio internacional del café es un indicador esencial para cualquier empresa que importa café verde. En los últimos cinco años, el precio ha mostrado una clara

volatilidad: alcanzó su punto más bajo en 2020 (1,03 USD/kg) debido a los efectos de la pandemia, y subió hasta más de 2,3 USD/kg en 2022, producto de fenómenos climáticos en Brasil, restricciones logísticas globales y una menor oferta de granos arábigos de alta calidad.

Aunque en 2023 y 2024 el precio ha tendido a estabilizarse, las previsiones indican que la volatilidad seguirá siendo una constante por el cambio climático y la presión sobre las cadenas de suministro.

Para Cosmos Café, que trabaja con café comprado a comercializadores que importan directamente desde Guatemala, Costa Rica, Brasil, Kenia entre otros, esta volatilidad puede gestionarse a través de relaciones comerciales sólidas y contratos estables para no sufrir desabastecimiento de materia prima en ninguna temporada del año. Además, la diferenciación por origen y calidad justifica un precio Premium en Múnich Alemania, lo que reduce la sensibilidad del cliente final a las variaciones del costo internacional.

Además, con el fin de evitar retrasos o demoras innecesarias en las inspecciones sanitarias o de aduana, se recomienda solicitar con antelación toda la documentación que acredite la trazabilidad y calidad del producto, en cumplimiento de las normativas de la UE sobre seguridad alimentaria.

### **3.9. Infraestructura logística y accesibilidad**

La ubicación de *Cosmos Café* en Valladolid es estratégica desde el punto de vista logístico. La ciudad está conectada por importantes ejes viarios (A-62, A-6, VA-30) y cuenta con acceso a plataformas logísticas, transporte ferroviario y paquetería especializada. Esta infraestructura permite tanto la recepción eficiente del café verde (materia prima), como la distribución rápida del producto tostado hacia clientes nacionales y del exterior.

La proximidad a grandes plataformas logísticas como la de Arroyo de la Encomienda, o el acceso a operadores como DHL (en la Cistérniga), Correos Exprés o Seur, facilita los envíos rápidos en 24 - 48 horas, tanto para clientes particulares como para cafeterías y tiendas especializadas.

#### **4. ESTRATEGIA FUNCIONAL**

Se desarrolla una estrategia digital funcional orientada a potenciar un canal de venta en línea directo al consumidor alemán, aprovechando el crecimiento de dicho país, que en el segmento de café alcanzará los \$384.6 millones en 2025 (ECDB, 2024). Esta estrategia incluirá elementos de presentación del producto como imagen, narrativa de origen, precio competitivo y facilidad logística. Además, se considerará la incorporación de herramientas digitales para la gestión de inventario, pasarelas de pago, atención al cliente en alemán e integración con servicios de logística de última milla.

Este estudio de viabilidad, por tanto, no se limita a evaluar una posible internacionalización, sino que propone un modelo integral de expansión que articula decisiones estratégicas a nivel corporativo, de negocio y funcional. La internacionalización de Cosmos Café no solo significaría un paso hacia el crecimiento económico de la empresa, sino también una oportunidad para consolidar un modelo de comercio responsable con impacto positivo tanto en comunidades productoras como en consumidores conscientes.

##### **4.1. Importancia de la presencia de Cosmos Café en festivales gastronómicos**

Participar en ferias gastronómicas consolidadas, como FOOD & LIFE en Múnich, representa una estrategia clave de crecimiento para Cosmos Café. Estas ferias ofrecen un espacio único donde confluyen tanto el público aficionado como profesionales del sector, lo que abre oportunidades invaluableles en términos de visibilidad, validación de marca y desarrollo comercial. Las alianzas con distribuidores locales en ciudades clave, inicialmente en Múnich, son el punto inicial en la estrategia de expansión.

Las ferias internacionales permiten exhibirse ante segmentos altamente especializados e interesados. Según Gourmedia, las ferias gastronómicas “son un punto de encuentro entre la gastronomía, la empresa y el cliente”, lo que facilita mostrar la marca de forma atractiva y diferenciarse del resto (Gourmedia, 2017) Además, Grinfood destaca que estos eventos reúnen a food lovers, chefs, influencers, críticos y consumidores en general, brindando la oportunidad de conectar directamente con el público objetivo, recibir retroalimentación inmediata y ajustar productos en tiempo real (Grinfood, 2025).

Estar presente en ferias de prestigio refuerza la credibilidad y posicionamiento de la marca. “Las empresas son serias, confiables y lo suficientemente preparadas como para permitirse su presencia en eventos importantes” (Industria Alimentaria, consultado el 08 de enero de 2025.) Esto puede traducirse en una percepción de liderazgo y calidad frente a competidores mayores.

Asimismo, estas ferias son catalizadoras de networking y oportunidades de negocio. PuroMarketing resalta que las ferias permiten la generación de clientes potenciales, nuevas oportunidades comerciales, conexiones estratégicas y colaboración empresarial (PuroMarketing, 2023). De igual forma, abriendomercados.com subraya que estos eventos facilitan la expansión de la red de contactos, la promoción global y la investigación de mercado (abriendomercados.com, 2023)

Finalmente, un caso inspirador es el de “Alimentos de Palencia” en la feria Sirha Lyon 2025. Esta marca de calidad acudió por primera vez a una feria internacional con el fin de abrirse paso en el mercado global, generar contactos de alto nivel, realizar catas y presentaciones, y fortalecer su identidad basada en autenticidad y sostenibilidad (cadenaser.com, 2025). La estrategia fue un impulso significativo para su imagen y proyección internacional.

La participación de Cosmos Café en ferias como FOOD & LIFE Múnich representa una inversión estratégica con múltiples beneficios: exposición a públicos clave, refuerzo de marca y credibilidad, generación de redes comerciales, retroalimentación directa del consumidor y alineamiento con tendencias de calidad y sostenibilidad. Además, ferias similares han demostrado su eficacia como palancas de crecimiento e internacionalización, como en el caso de Alimentos de Palencia. Integrar esta táctica en la estrategia de Cosmos Café contribuirá a consolidar su posición como marca distintiva en el mercado alemán e internacional.

#### **4.2. Oportunidad de presencia online en plataformas gourmet consolidadas**

Como parte de la estrategia de crecimiento de Cosmos Café, se destaca no solo la participación en ferias, sino también la integración en canales de distribución con prestigio gourmet. Un ejemplo prominente es Schuhbeck's Gewürzladen & Genusswelten, el icónico punto de venta del chef Alfons Schuhbeck, ubicado en Platzl 4A, 80331 Múnich.

Su tienda online exhibe una sólida imagen de marca, especializada en productos de alta gama como especias, aceites, dulces y artículos exclusivos, con una clara

orientación hacia lo artesanal y refinado. Aunque habitualmente ofrece una amplia selección de productos, destaca que no parece disponer de stock regular de café. En su web se promueve directamente: “Sie können jedes Gewürz direkt bei uns bestellen!” (“¡Puedes pedir cualquier especia/producto directamente con nosotros!”). Esta afirmación pone de relieve la experiencia consolidada en especias y productos gourmet, lo que abre una ventana estratégica para que Cosmos Café sea el proveedor exclusivo de café en esa plataforma, las ventajas encontradas son:

- *Asociación con una marca culinaria de alto prestigio*, incrementando la credibilidad y percepción de calidad.
- *Acceso directo a un público objetivo premium*, compuesto por consumidores alemanes con alto poder adquisitivo interesados en productos exclusivos.
- *Amplificación de la visibilidad digital*, gracias a una web optimizada, bien posicionada y con una imagen corporativa impecable.
- *Potencial para colaboraciones de marketing*, como catas, lanzamientos conjuntos y contenido digital compartido, reforzando el engagement y el recuerdo de marca.

Para Cosmos Café, aparecer en plataformas como la de Schuhbeck’s configuraría una oportunidad excepcional para conectar directamente con su público objetivo en Alemania. Este canal complementa de manera eficiente la presencia en ferias como FOOD & LIFE, actuando como una palanca de entrada al mercado gourmet que potencia visibilidad, posicionamiento y validación sin la necesidad de construir una estructura de distribución desde cero.

La situación de subutilización de la capacidad instalada actualmente en solo el 11,1 % de uso mensual representa una oportunidad estratégica significativa para Cosmos Café. A través de una política de crecimiento progresivo y sostenido, es posible escalar la producción sin incurrir en nuevos costos fijos, permitiendo responder ágilmente a las demandas de nuevos mercados.

Como se observa en la tabla 4, la capacidad instalada permite producir hasta 1998 kg de café tostado mensualmente, frente a los 36 kg actuales. Esto representa un potencial de crecimiento inmediato, sin inversión adicional en personal. En términos

estratégicos, esta situación puede convertirse en un elemento diferenciador frente a competidores menos flexibles o que operan cerca de su límite productivo.

### **4.3. Estrategia funcional de ventas en línea a través del sitio web**

Contexto y justificación de la estrategia: El auge del comercio electrónico en Europa ha transformado los hábitos de compra de los consumidores, extendiéndose de los bienes tecnológicos y moda hacia productos gourmet, bebidas artesanales y alimentos no perecederos. En este contexto, la venta directa de café tostado a través de tiendas online ha ganado relevancia como canal estratégico de distribución.

Según datos de Grand View Research (2024), el mercado global del café vendido en línea se valoró en más de 14.000 millones de dólares en 2023, con proyecciones de superar los 23.000 millones en 2030, gracias al crecimiento del consumo doméstico de café premium. Europa se posiciona como el principal mercado de este segmento, lo que representa una oportunidad directa para marcas como Cosmos Café.

En Alemania, por ejemplo, las ventas de café por canales digitales superaron los 405 millones de euros en 2024, con un crecimiento anual del 9,6% (EcommerceDB, 2024). Mientras tanto, en España, el 87% de los internautas realiza compras online regularmente, y existe una creciente demanda por productos gourmet, sostenibles y de origen directo (El País, 2025).

Estas cifras respaldan la necesidad de que Cosmos Café consolide un canal de ventas propio, gestionado desde su sitio web institucional, que le permita posicionarse en el mercado europeo sin depender exclusivamente de la venta local en Valladolid, la cual enfrenta saturación según lo analizado previamente.

### **4.4. Canal de distribución online**

Diseñar e implementar una tienda online funcional y multilingüe, integrada al sitio web de Cosmos Café, para comercializar directamente sus productos a consumidores finales en España y Alemania. Esta estrategia deberá potenciar las ventajas competitivas del café de especialidad: origen trazable, tueste artesanal y sostenibilidad, alineándose con tendencias actuales de consumo consciente.

- Comercio electrónico propio a través de su página web, [cosmos-cafe.es](https://cosmos-cafe.es) (plataforma B2C con enfoque en calidad).

Ilustración 9 Página web de venta para el mercado alemán



Nota. Tomado de la página Web de Cosmos Café, consultado el 25 de junio del 2025.

#### 4.5. Análisis de la competencia en Múnich

El mercado del café en Múnich se caracteriza por una alta competitividad, especialmente en el segmento de café de especialidad, impulsado por el creciente interés de los consumidores por la sostenibilidad, la calidad y la trazabilidad del producto. Alemania es el mayor consumidor de café en Europa, con un consumo per cápita de aproximadamente 168 litros anuales, lo que convierte a ciudades como Múnich en polos estratégicos para la expansión de marcas internacionales y proyectos innovadores (Deutscher Kaffeeverband, 2023).

En Múnich operan tanto cadenas internacionales como Starbucks, como también cafeterías locales y microtostadores especializados que han consolidado una clientela fiel. Por ejemplo:

-Café Blá

Es un referente consolidado en el segmento de specialty coffee en Múnich. Su enfoque promueve la historia y la calidad del café, ofreciendo un entorno acogedor que invita a disfrutar lentamente del momento. Como reza su propio sitio, buscan destacar “las personas detrás del café” mediante un tostado cuidadoso y selecto



Reseñas de clientes en TripAdvisor reflejan esta experiencia:

“Uno de los mejores lugares para los amantes del verdadero café... utilizan granos recién tostados y preparan el café con V60”

En foros de Reddit, usuarios también destacan su sello:

“Suuapinga, Sweet Spot, y Café Bla” son frecuentemente recomendados como los favoritos del sector.

#### - Man vs Machine

Fundada en 2014, esta micro-tostadora independiente se centra exclusivamente en cafés de especialidad Arabica de alta gama. Prioriza la calidad sobre el crecimiento y trabaja con reconocidos restaurantes y establecimientos de alto nivel

MAN VERSUS  
MACHINE COFFEE ROASTERS

En redes sociales, esta reputación se refleja en opiniones encontradas:

“Man vs Machine es el mejor café en Múnich, con diferencia”, “Nunca encontré su café interesante, pero a algunas personas les gusta”.

#### - Sweet Spot, Suuapinga, Standl20 y gangundgäbe

Estos cafés aparecen habitualmente en recomendaciones de entusiastas:

- Sweet Spot es a menudo destacado por su variada rotación de cafés selectos.
- Suuapinga, Standl20 y gangundgäbe también son mencionados por su enfoque en calidad, sostenibilidad y pureza del sabor.

Tabla 12 Comparativa general

Cafetería	Enfoque distintivo	Valoración y menciones
Café Blá	Tostado propio, enfoque narrativo, ambiente acogedor	Alta reputación en Tripadvisor y Reddit
Man vs Machine	Café Arabica de alta gama, énfasis en calidad y diseño escandinavo	Opiniones polarizadas pero fuerte identidad de marca
Sweet Spot	Rotación frecuente de cafés especiales	Preferido por entusiastas del café
Suuapinga, Standl20, gangundgäbe	Tercer ola, sostenibilidad, sabor puro	Recomendados recurrentes en comunidades online

Nota. Elaboración propia

#### 4.6. Acciones comerciales sugeridas

El mercado de Múnich de café de especialidad es dinámico y diverso, con múltiples actores bien posicionados que ofrecen calidad, transparencia, innovación y una fuerte conexión con los consumidores.

Para competir o colaborar con éxito, Cosmos Café debería identificar nichos no atendidos o presentar una propuesta de valor clara (origen, sostenibilidad, sabor diferenciado).

Posibles acciones:

- Establecer colaboraciones o suministro con cafés como *Café Blá*, *Sweet Spot* o *Vits*.
- Participar en eventos locales o pop-ups en establecimientos como *gangundgäbe* o *Standl20*.
- Diferenciarse mediante atributos como café de origen único, storytelling o enfoque sostenible.

#### **4.7. Estructura de la tienda virtual**

La tienda online de Cosmos Café debe contemplar los siguientes elementos:

- Inicio: mensaje de bienvenida con llamada a la acción clara para explorar la tienda, conocer los orígenes del café y acceder a planes de suscripción.
- Catálogo de productos: filtros por origen, tipo de tueste (medio/suave), proceso (lavado, natural), precio y disponibilidad.
- Página de producto: fotografía profesional del empaque, descripción técnica (variedad, altura, notas de cata), precio, selector de cantidad y botones de compra.
- Carrito de compras y checkout: interfaz segura, con integración de múltiples medios de pago (tarjeta, PayPal, Apple Pay), calculadora de envío por país y opción de crear cuenta de usuario.
- Sección de suscripción mensual: planes con descuentos, beneficios exclusivos y acceso a cafés de edición limitada.
- Blog y storytelling: contenido sobre los caficultores y sus fincas en origen, procesos de tueste, recetas de preparación y consejos de conservación.
- Multilenguaje: versión en español, inglés y alemán.

Ejemplo de descripción de producto en su web

- Café de Especialidad - Guatemala Lavado | 250 g

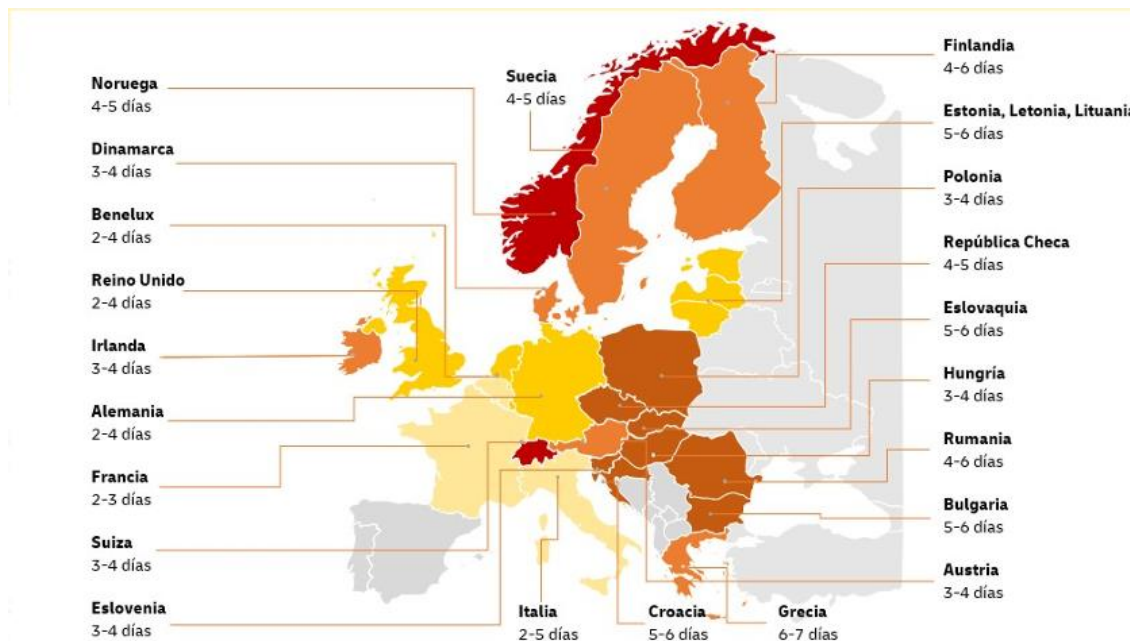
Café cultivado a 1.800 m s.n.m. por pequeños productores en Huehuetenango. Variedades Bourbon y Caturra. Proceso lavado. Tueste medio artesanal para realzar notas a caramelo, cacao y nuez. Envasado con atmósfera protectora.

Precio de envío: 8,90 € (envío gratis a partir de 30 €).

#### **4.8. Logística de envío y empaque**

- Cobertura: España peninsular y Alemania en fase inicial.
- Tiempos de entrega: 24-48 h en España; 2-4 días hábiles en Alemania.

*Ilustración 10 DHL Parcel connect plus - zonas y tiempos de tránsito estimados.*



Nota. Tomado de DHL PARCEL CONNECT PLUS, consultado el 30 de junio de 2025.

Según DHL, los siguientes son tiempos de tránsito estimados para el servicio Exportación;

“Zona 1 Francia, Bélgica, Italia, Mónaco

Zona 2 Alemania, Holanda, Luxemburgo, Reino Unido

Zona 3 Austria, Dinamarca, Finlandia, Grecia, Irlanda, Suecia

Zona 4 Bulgaria, Croacia, Eslovaquia, Eslovenia, Estonia, Hungría, Letonia,

Lituania, Polonia, República Checa, Rumanía Zona 5 Noruega, Suiza,

Liechtenstein, San Marino”

Proveedores logísticos recomendados: Deutsche Post DHL, Correos, UPS.

**Empaque:** El café se empacará en bolsas biodegradables (BioPack, consultado el 18 de junio de 2025) personalizadas con cierre zip y válvula unidireccional. El empaque sugerido para las actividades de marketing incluye empaque en forma de cilindro de cartón, ecológico, biodegradable y reciclable (eco-friendly) BioPack y tarjeta con información del lote y productor.

Ilustración 11 Embalaje de café con cilindro de cartón reciclable y personalizado



Nota. Consultado el 12 de julio de 2025. “El envasado cilíndrico es una alternativa rígida a las bolsas de café, lo que reduce el riesgo de pérdida durante el transporte” (BioPack, consultado el 18 de junio de 2025).

Con el fin de fidelizar a los clientes se sugieren los siguientes planes de suscripción para aumentar la posibilidad de compras recurrente.

Ilustración 12 Planes de suscripción sugeridos

Plan	Contenido	Precio mensual	Beneficios
Descubrimiento	2 bolsas de 250 g	26,00 €	Envío gratis + muestra de café de edición limitada
Conocedor	4 bolsas de 250 g	46,80 €	10% descuento + método de filtrado V60
Regalo 3 meses	3 bolsas (1 mensual)	39,00 €	Tarjeta regalo para compras posteriores con descuento + empaque especial

Nota. Elaboración propia.

### Campaña de lanzamiento digital

- Promoción inaugural: envío gratis + filtro V60 de regalo para los primeros 100 pedidos.
- Publicidad digital: anuncios dirigidos en Instagram, Google Shopping y Facebook Ads.
- Marketing de contenido: storytelling en redes sociales (describiendo el proceso de tueste y la forma de cosecha en los países de origen), email marketing con historias de caficultores y tutoriales de preparación.
- Colaboraciones: microinfluencers de café en Alemania.

### Indicadores de éxito esperados

- Tasa de conversión  $\geq 2\%$  en el sitio web.
- Valor promedio del pedido  $\geq 30$  €.
- Suscriptores recurrentes:  $\geq 40\%$  tras 3 meses.
- Participación del e-commerce en ventas:  $\geq 25\%$  del total mensual.

El diseño de una tienda online funcional permite a Cosmos Café ampliar su mercado objetivo, reducir su dependencia del canal local y activar su capacidad instalada. Al integrarse a las tendencias de consumo digital en Europa y aprovechar herramientas logísticas accesibles de proveedores como Deutsche Post DHL, la empresa podrá consolidar una estrategia sostenible de distribución directa, fortaleciendo su presencia en el segmento Premium de café artesanal.

## **4.9. Múnich, un mercado para café premium y productos gourmet**

- Perfil socioeconómico del consumidor en Múnich, la capital de Baviera, se posiciona como una de las urbes con mayor poder adquisitivo de Europa. Según Eurostat (2024), el PIB per cápita de la región supera los 65.000 € anuales, casi el doble del promedio nacional alemán. Esto se traduce en un perfil de consumidor urbano, profesional, altamente cualificado y dispuesto a invertir en productos premium, sostenibles y de origen trazable.

En comparación con ciudades como Berlín —donde el mercado del café de especialidad se encuentra más desarrollado y competitivo—, Múnich ofrece un entorno menos saturado, con mayores oportunidades para fidelizar consumidores exigentes que valoran la exclusividad y el acceso directo a productores.

#### Oportunidad estratégica en un mercado menos saturado

Si bien Berlín concentra un ecosistema de cafeterías de autor, tostadores locales y consumidores conscientes, la competencia es intensa y el espacio de diferenciación, limitado. En cambio, Múnich presenta un mercado en expansión, con demanda creciente por productos gourmet, pero con una oferta aún en desarrollo dentro del segmento de café de especialidad.

Según un estudio de Statista (2024), el 37% de los consumidores bávaros encuestados afirmaron estar dispuestos a cambiar de proveedor si se les garantiza calidad superior, comercio justo y experiencia de compra personalizada. Este dato posiciona a Múnich como un mercado ideal para introducir una estrategia de distribución directa digital, especialmente mediante suscripciones que resalten el origen del café, el trabajo del caficultor y el compromiso ambiental.

## **5. CONCLUSIONES**

El análisis preliminar evidencia que Cosmos Café cuenta con una base sólida para proyectar su internacionalización hacia el mercado alemán, sustentada en un modelo de negocio ético, sostenible y orientado a la calidad. Las cifras recientes confirman que Alemania no solo es el principal importador de café en Europa, sino también uno de los mercados más dinámicos en el ámbito del comercio electrónico, con un crecimiento acelerado en la demanda de productos premium, de origen y certificados. Este contexto, sumado a la experiencia productiva y a la red de proveedores de Cosmos Café, posiciona a la empresa en condiciones favorables para aprovechar la digitalización como canal de distribución y diferenciación frente a la competencia.

Asimismo, la expansión no solo se plantea como una oportunidad económica, sino como una estrategia coherente con los principios de sostenibilidad y responsabilidad social empresarial, en línea con los Objetivos de Desarrollo Sostenible. No obstante, el éxito del proyecto dependerá de la capacidad de la empresa para garantizar consistencia en la producción, cumplir con los requisitos logísticos y regulatorios de exportación, y diseñar una experiencia de compra online que responda a las expectativas del consumidor alemán. En definitiva, la viabilidad del plan se encuentra en la integración equilibrada de sus estrategias corporativa, comercial y funcional, orientadas a consolidar a Cosmos Café como un referente del café premium en el mercado europeo.

## **AGRADECIMIENTOS**

Finalmente, deseo expresar mi agradecimiento a la Facultad de Comercio y Relaciones Laborales de la Universidad de Valladolid, cuya calidad docente y académica han permitido que los estudiantes tengamos las herramientas necesarias para desarrollar planes de internacionalización, aplicables a las empresas de la región. La excelencia del profesorado constituye un pilar fundamental en la formación y proyección profesional.



## 6. REFERENCIAS

Abriendomercados.com. (2023, junio 27). El impacto de las ferias internacionales en la industria de la cocina. Abriendo Mercados.

Anacafé. (2025). Informe de exportaciones 2023–2024. Asociación Nacional del Café de Guatemala.

Anacafé. (2025, enero 15). Informe de exportaciones de café 2023–2024 y participación en Coffee Fest Madrid. Asociación Nacional del Café de Guatemala.  
<https://www.anacafe.org>

AP News. (2025, abril 24). Labor group sues Starbucks, saying it ignores slave-like conditions for workers in Brazil.

Banco de Guatemala. (2022). Valor (CIF) de las importaciones clasificadas por principales países vendedores.  
<https://banguat.gob.gt/sites/default/files/banguat/estaeco/ceie/CG/2022/ceie05.htm>

BigCup. (2019). Coffee consumption by country statistics. BigCup of Coffee.  
<https://bigcupofcoffee.com/coffee-consumption-by-country-statistics/>

BioPack. (consultado el 18 de junio de 2025). Embalaje de café con cilindro de cartón reciclable de diseño personalizado (Modelo PT24006). BioPacktech.  
[es.biopacktech.com](https://es.biopacktech.com)

CAMCaféPerú. (2025, julio 15). La importancia de las ferias cafetaleras para promover el consumo del café. CAMCaféPerú. Cámara Peruana del Café y Cacao.

Cafés El Criollo. (2025). Café de especialidad Valladolid.  
<https://cafeselcriollo.com/cafes-de-especialidad/valladolid/>

cadenaser.com. (2025, enero 20). Alimentos de Palencia estará por primera vez en la Feria de Alimentación Sirha Lyon 2025. Cadena SER.

cadenaser.com. (2025, enero 23). “Alimentos de Palencia” desembarca en la Feria de Sirha Lyon 2025, a la conquista del mercado francés. Cadena SER.

CBI – Center for the Promotion of Imports. (2021). Germany’s specialty coffee market is growing. <https://www.cbi.eu/market-information/coffee/germany/market-potential>

Coffee Watch. (2025, abril 23). Stop slavery-tainted coffee at the border.

Comunicafé. (2022). Germany coffee market 2022. Comunicaffe International.

Cosmos Café. (consultado el 13 de mayo de 2025). Guatemala finca Río Ocho.  
<https://cosmos-cafe.es/producto/guatemala-finca-rio-ocho/>

Daily Coffee News. (2025, febrero 4). Brazil rescued 200+ coffee workers from 'slave-like' conditions in 2024.

DatamarNews. (2025, enero 16). Coffee exports drop in December, but Brazil ends 2024 with record highs.

Deutscher Kaffeeverband. (2023). Kaffeekonsum in Deutschland.  
<https://www.kaffeeverband.de>

Deutsches Verpackungsinstitut (dvi). (2023). Encuesta representativa sobre preferencias de envase en Alemania.

ECDB. (2024). Germany Coffee eCommerce Market Data 2025. European Consumer Data Base. <https://ecommercedb.com/markets/de/coffee>

EcommerceDB. (2024). Coffee market in Germany.  
<https://ecommercedb.com/markets/de/coffee>

El País. (2025, 27 de enero). Motivos para quedarse en la compra online.  
<https://elpais.com/sociedad/2025-01-27/motivos-por-los-que-probar-o-quedarse-en-la-compra-online.html>

ESM Magazine. (2025, enero 27). Brazil sets new record for coffee exports in 2024 (38.5 % increase).

Euromonitor. (2024). Voice of the Consumer Lifestyle Survey — Germany.

European Coffee Trip. (2022). Best specialty coffee roasters in Munich.  
<https://europeancoffeetrip.com>

European Coffee Trip. (2022). Franela Café de Especialidad, Valladolid.  
<https://europeancoffeetrip.com/cafe/franelacafedeespecialidad-valladolid/>

Eurostat. (2024, 1 de octubre). Happy International Coffee Day! Eurostat News.  
<https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/edn-20241001-1>

Eurostat. (2024). Happy International Coffee Day! The EU imported 2.7 million tonnes of coffee in 2023. Comunicación. <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/edn-20241001-1>

Expert Market Research. (2024). Germany Coffee Market Report and Forecast 2024–2032. [marketresearch.com](https://www.marketresearch.com)

Fairtrade Foundation. (2022). Fairtrade and supply chain resilience. <https://www.fairtrade.org.uk/>

Eurostat. (2024, 1 de octubre). International Coffee Day: Which EU country produces and imports the most coffee? [Comunicado de prensa]. Comisión Europea. <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/edn-20241001-1>

Euronews. (2024, 14 de octubre). Which EU countries produce and import the most coffee? Euronews. <https://www.euronews.com/my-europe/2024/10/14/which-eu-countries-produce-and-import-the-most-coffee>

Statista. (2025). Coffee – Germany: Market size & forecast (eCommerce segment). Statista Market Insights. <https://www.statista.com/outlook/emo/beverages/hot-drinks/coffee/germany>

Statista. (2025). Coffee – Germany: Market size & forecast (total market). Statista Consumer Market Outlook. <https://www.statista.com/outlook/cmo/hot-drinks/coffee/germany>

Statista. (2025). *Ingresos en el mercado de café online en Alemania (2025–2029)*. Statista Market Insights (versión en español). <https://es.statista.com/outlook/emo/beverages/hot-drinks/coffee/germany>

Falstaff. Die 10 besten Cafés in München. <https://www.falstaff.com/de/die-besten/die-10-besten-cafes-in-muenchen>

Gastrónotas de Polloalioli. (2025, 20 de abril). Dónde tomar café Valladolid. <https://gastronotaspolloalioli.wordpress.com/2025/04/20/donde-tomar-cafe-valladolid/>

Grant, R. M., & Jordan, J. (2022). Fundamentals of strategy (5ª ed.). Pearson Education.

Grand View Research. (2024). Germany Specialty Coffee Market Size & Outlook, 2024–2030. [grandviewresearch.com](https://www.grandviewresearch.com)

Grand View Research. (2024). Online Coffee Market Size and Growth. <https://www.grandviewresearch.com>

Gourmedia. (2017, junio 21). Importancia de ferias gastronómicas | Marketing gastronómico en Sevilla. Gourmedia.

Guía Repsol. (2024). Franela Café de Especialidad. <https://www.guiarepsol.com/es/fichas/solete/franela-cafe-de-especialidad-333203/>

Guía Repsol. (2024, diciembre). Las cafeterías de especialidad favoritas de los cocineros. <https://www.guiarepsol.com/es/soletes/donde-tomar-cafe-de-especialidad-segun-los-chefs/>

Helgi Library. (2021). Coffee consumption per capita in Germany. <https://www.helgilibrary.com/indicators/coffee-consumption-per-capita/germany/>

Human Rights Watch. (2025). Brazil: Labor abuses persist in coffee sector.

ICEX España Exportación e Inversiones. (2024). Modificaciones a la Ley Tributaria en Kenia por la Tax Laws (Amendment) Act, 2024. <https://www.icex.es/es/quienes-somos/donde-estamos/red-exterior-de-comercio/ke/documentos-y-estadisticas/estudios-e-informes>

IN München – Das Stadtmagazin. (2023, 27 de octubre). Kaffeespezialitäten in München. <https://www.in-muenchen.de/gastro/kaffeespezialitaeten-in-muenchen-tipps-fuer-richtig-guten-specialty-coffee-in-muenchen-92640765.html>

INEC – Instituto Nacional de Estadística y Censos Costa Rica. (2025). Valor de importaciones y exportaciones de Costa Rica creció en 2024. <https://admin.inec.cr/noticias/valor-importaciones-exportaciones-costa-rica-crecio-2024>

Industria Alimentaria. (consultado el 08 de enero de 2025). 4 razones de peso para participar en una feria alimentaria. Industria Alimentaria.

International Coffee Organization (ICO). (2023). Coffee Development Report 2023. <https://www.ico.org>

International Coffee Organization. (2024). Coffee Market Report 2024.  
<https://www.ico.org>

Investing.com Español. (2024). Brasil exporta 50,4 millones de sacas de café en 2024. <https://es.investing.com/>

KPMG. (2023). European coffee market outlook 2023. <https://home.kpmg>

LegisComex. (2024). Sistema de inteligencia comercial.  
<https://www.legiscomex.com/Documentos/paises-importaciones-transporte-maritimo-navieras-rci284>

Market Data Forecast. (2024). Europe Coffee Market.  
<https://www.marketdataforecast.com/market-reports/europe-coffee-market>

Martínez Stanziani, M. N. (2022). Uso de la tecnología Blockchain en procesos de trazabilidad de productos alimenticios (Trabajo de Fin de Máster). Universidad de Valladolid. <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/61408/TFM-E-197.pdf>

Santos, D. (2024, 18 de enero). Matriz de Ansoff: qué es y cómo aplicarla. HubSpot. <https://blog.hubspot.es/marketing/matriz-ansoff> blog.hubspot.es. (consultado el 18 de junio de 2025)

Mia San Foodies. (consultado el 23 de febrero de 2025). Die 7 besten Specialty Coffee Shops in München. <https://miasanfoodies.de/top7/die-7-besten-specialty-coffee-shops-in-muenchen/>

MIA SAN FOODIES. (consultado el 23 de febrero de 2025). Maxvorstadt | Die besten Cafes. <https://miasanfoodies.de/guides/maxvorstadt-die-besten-cafes-muenchen/>

Mordor Intelligence. (2024). Germany Coffee Market Report | Industry Analysis, Size & Forecast. <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/germany-coffee-market>

Mordor Intelligence. (2025). Germany Coffee Market Size & Growth Trends 2025–2030. <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/germany-coffee-market>

OECD. (2024). Small and medium-sized enterprises: an overview. Wikipedia.

Perfect Daily Grind. (2021). Munich's growing specialty coffee scene.  
<https://perfectdailygrind.com>

Prensa Libre. (2025, enero 16). Guatemala refuerza su presencia en el Coffee Fest de Madrid. <https://www.prensalibre.com>

PROCOMER. (2025). Oportunidades para el café costarricense en Europa. Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica.

PROCOMER; ICAFE. (2025, marzo 13). Europe overtakes US as largest export market for Costa Rican coffee. World Coffee Portal.

Pro Carton / Packaging Europe. (2023, julio 28). Consumer survey: Recycling is top of the sustainability list. Packaging Europe.

PuroMarketing. (2023). Ferias Gastronómicas: Estrategia de Marketing y Eventos para impulsar la Dieta Mediterránea.

PwC. (2024, 15 de mayo). Consumers willing to pay 9.7% sustainability premium. <https://www.pwc.com>

Reddit user data. (2023). Biggest Coffee Bean Importers: Germany imported ~1.08 million tonnes (14.2%). In Reddit r/roasting.

Reddit users. (2024–2025). Opiniones sobre el café premium keniano en r/pourover y r/Kenya.

Reports N Markets. (2024). German Coffee Market – Premiumization and Specialty Coffee Growth Surge.

Schuhbeck's Gewürzladen. (2025). Sie können jedes Gewürz direkt bei uns bestellen!. En Alfons Schuhbeck Gewürze Onlineshop. Schuhbeck's Company. <https://www.schuhbeck.de>

Specialty Coffee Association (SCA). (2023). Coffee Skills Program – Roasting Foundation. <https://sca.coffee>

Statista. (2024a). Biggest coffee importer worldwide 2023. <https://www.statista.com/statistics/1096400/main-import-countries-for-coffee-worldwide/>

Statista. (2024b). Coffee – Germany. <https://es.statista.com/outlook/cmo/hot-drinks/coffee/germany>

Statista. (2024c). Coffee consumption per capita in selected countries in Europe. <https://www.statista.com/statistics/277850/>

Statista. (2024). Consumer Insights: Coffee consumption in Germany.  
<https://www.statista.com>

Statista. (consultado el 15 de enero de 2025). Coffee – Germany (Market Insights).  
<https://www.statista.com/outlook/emo/beverages/hot-drinks/coffee/germany>

The Guardian. (2025, abril 24). 'Morally repugnant': Brazilian workers sue coffee supplier to Starbucks over 'slavery-like conditions'.

The Observatory of Economic Complexity (OEC). (2024). Kenia: Exportaciones a España. <https://oec.world/en/profile/bilateral-country/ken/export/esp/>

The Rio Times. (2025, enero 16). Brazil shatters coffee export record: 50.44 million bags in 2024.

TikTok. (2024). Franela, el café más encantador de Valladolid.  
[https://www.tiktok.com/@valladolid\\_megusta/video/7472136173138267414](https://www.tiktok.com/@valladolid_megusta/video/7472136173138267414)

TikTok. (2025). Cafeterías para estudiar en Valladolid.  
<https://www.tiktok.com/discover/cafeterias-para-estudiar-en-valladolid>

TradeMap. (2024). Kenia – Exportaciones a España 2023. Centro de Comercio Internacional.

TrendEconomy. (2024). Kenya Exports of coffee, tea, mate and spices to Spain in 2023: US 2.09 million.

TrendEconomy. (2024). Kenya total exports of coffee, tea, mate and spices in 2023: US 1.62 billion.

TripAdvisor. (2025). Franela Café de Especialidad – opiniones.  
[https://www.tripadvisor.es/Restaurant\\_Review-g187495-d33234646-Reviews-Franela\\_Cafe\\_De\\_Especialidad-Valladolid\\_Province\\_of\\_Valladolid\\_Castile\\_and\\_Leon.html](https://www.tripadvisor.es/Restaurant_Review-g187495-d33234646-Reviews-Franela_Cafe_De_Especialidad-Valladolid_Province_of_Valladolid_Castile_and_Leon.html)

Tridge. (2025, enero 16). Brazil breaks coffee export record with 50 million bags.

UNDP; ICAFE. (2024, marzo 14). Costa Rica exports first batch of deforestation-free coffee. UNDP Climate Promise.

Ureña Zumbado, J. D. (2009). Manual de Buenas Prácticas Agrícolas en los cultivos de café en asocio con aguacate. Ministerio de Agricultura y Ganadería de Costa Rica. <https://www.mag.go.cr/bibliotecavirtual/F01-9895.pdf>

Wikipedia. (2023). Relaciones España-Guatemala. [https://es.wikipedia.org/wiki/Relaciones\\_Espa%C3%B1a-Guatemala](https://es.wikipedia.org/wiki/Relaciones_Espa%C3%B1a-Guatemala)

Wikipedia. (2025). Café de Costa Rica: sostenibilidad y certificaciones.

Wikipedia. (2025). Coffee production in Kenya.

Wikipedia. (2025). Dallmayr. <https://en.wikipedia.org/wiki/Dallmayr>

Wikipedia (Fairer Handel). (2025). Fairer Handel in der freien Wirtschaft: Marktanteil von fair gehandeltem Kaffee in Alemania 2017.

World Bank. (2022). Costa Rica | Resumen del comercio | 2022 | WITS. <https://wits.worldbank.org/CountryProfile/es/Country/CRI/Year/LTST/Summarytext>

Xiamen Xinlu Machinery Equipment Co., Ltd. (consultado el 18 de noviembre de 2024). *Automatic Nut Dried Fruit Red Date Mushroom Granule Stand-up Zipper Bag Premade Bag Packaging Packing Machine*. Alibaba.com. Recuperado el 19 de agosto de 2025, de Alibaba.com