

MODELO DE NEGOCIO PARA COMERCIALIZAR CAFÉS ESPECIALES

JUAN MANUEL VÁSQUEZ CORREA

**UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN (MBA)
PEREIRA
2019**

MODELO DE NEGOCIO PARA COMERCIALIZAR CAFÉS ESPECIALES

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

JUAN MANUEL VÁSQUEZ CORREA¹

Asesora temática y metodológica: Gina María Giraldo Hernández, Ph. D.

**UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN (MBA)
PEREIRA
2019**

¹ jumava00@gmail.com

DEDICATORIA: a mis padres Bernardo y Esperanza, mi hermano Felipe y mi novia Ana María, por su apoyo incondicional

CONTENIDO

RESUMEN	8
INTRODUCCIÓN	9
1. OBJETIVOS	10
1.1. OBJETIVO GENERAL	10
1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	10
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	11
2.1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	11
2.2. JUSTIFICACIÓN	21
3. MARCO CONCEPTUAL	22
3.1. MODELO DE NEGOCIO	22
3.2. PROPUESTA DE VALOR	24
3.3. VALIDACIÓN DEL MERCADO	25
3.4. CAFÉS ESPECIALES	26
3.5. EMPRESAS DE TIPO MIPYME	28
4. METODOLOGÍA	30
4.1. ENFOQUE DE PREPARACIÓN	30
4.2. ENFOQUE DE INMERSIÓN	31
4.3. ENFOQUE DE ANÁLISIS	42
5. DESARROLLO DEL TRABAJO	45

5.1. REGISTRO DE LOS HALLAZGOS	45
5.1.1. Objetivo específico 1	45
5.1.1.1. Segmento de mercado 1, propuesta de valor y modelo de negocio	45
5.1.1.2. Segmento de mercado 2, propuesta de valor y modelo de negocio	47
5.1.2. Objetivo específico 2	48
5.1.2.1. Técnica: detective de datos	48
5.1.2.2. Técnica: antropólogo	54
5.1.2.3. Técnica: periodista	61
5.1.3. Objetivo específico 3	64
5.1.3.1. Fuerzas del entorno	64
5.1.3.2. Matriz DOFA	66
5.1.3.3. Modelo de negocio ajustado	68
5.2. ANÁLISIS DE DATOS	70
6. CONCLUSIONES	74
REFERENCIAS	76
ANEXOS	84
Anexo 1. Herramientas del objetivo específico 1 – Lienzo de las propuestas de valor y lienzo de modelo de negocio inicial	84
Anexo 2. Herramientas del objetivo específico 2 – Matriz de gestión de información	93
Anexo 3. Herramientas del objetivo específico 2 – Observación no participante	98
Anexo 4. Herramientas del objetivo específico 2 – Cuestionario	101
Anexo 5. Herramientas del objetivo específico 2 – Producto mínimo viable (PMV)	104

Anexo 6. Herramientas del objetivo específico 2 – Entrevista semiestructurada y retroalimentación	105
Anexo 7. Herramientas del objetivo específico 3 – Fuerzas del entorno	109
Anexo 8. Herramientas del objetivo específico 3 – Matriz DOFA	110
Anexo 9. Herramientas del objetivo específico 3 –Lienzo de modelo de negocio ajustado	111

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Categorías de cafés especiales	27
Tabla 2. Establecimientos objeto de observación no participante	34
Tabla 3. Expertos entrevistados	40
Tabla 4. Resumen de la metodología implementada	43

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Países de destino de las exportaciones de café - Años 2015, 2016 y 2017	15
Figura 2. Departamentos de procedencia de las exportaciones de café - Años 2015, 2016 y 2017	17
Figura 3. Búsqueda de términos en la web en Colombia entre 2017 y septiembre de 2019	50
Figura 4. Búsqueda de términos en la web en todo el mundo entre 2017 y septiembre de 2019	50
Figura 5. Frecuencia de consumo de café	56
Figura 6. Frecuencia de preparación de café	56
Figura 7. Gastos al mes en café en bolsa	57

Figura 8. Lugar en el que se compra café en bolsa	57
Figura 9. Criterios usados en compra de café	58
Figura 10. Conocimiento sobre origen del café	59
Figura 11. Aspectos para encontrar en una tienda especializada de café	60
Figura 12. Aspectos relevantes en una tienda virtual especializada en café	60

ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Participación en las exportaciones colombiana de café – Año 2017	15
--	-----------

RESUMEN

Con el objetivo de aprovechar las oportunidades evidenciadas en un creciente mercado de cafés especiales y el potencial productor del departamento de Risaralda, se diseñó un modelo de negocio para la puesta en marcha de una mipyme comercializadora de cafés especiales. Este modelo de negocio dirige su propuesta de valor hacia dos segmentos de mercado interdependientes, como son los productores y los consumidores de cafés especiales.

El modelo de negocio se diseñó a partir de tres momentos metodológicos. En el primero se construyeron prototipos del modelo de negocio mediante la utilización de ideas preliminares y con un enfoque de preparación. En el segundo momento del proyecto se validaron estas ideas en el mercado por medio de la investigación de diferentes elementos del modelo y de su contexto con el fin de identificar patrones, datos e información relacionados con el proceso de comercialización de café. Por último, el tercer momento metodológico consistió en un proceso de síntesis, interpretación y análisis de los resultados obtenidos en el desarrollo de las primeras dos fases con el objetivo de ajustar el prototipo de negocio inicial y plantear una propuesta definitiva.

Palabras clave: café especial, modelo de negocio, propuesta de valor, validación del mercado.

INTRODUCCIÓN

Durante la última década se ha observado un proceso de migración hacia la producción de cafés especiales, lo que ha contribuido de manera directa a la especialización de la “cadena productiva en todos sus eslabones, teniendo en cuenta los procesos de transformación, los canales de distribución, los segmentos de mercado que pueden atenderse y la absorción de mano de obra calificada” (Gómez Echeverry, Ceballos Rincón, Buitrago Rodríguez y Páez Benítez, 2013). Por lo anterior, los procesos de comercialización de café también han tenido la necesidad de experimentar cambios y requieren cada vez más un importante grado de especialización.

En ese sentido, la comercialización de cafés especiales representa retos y oportunidades empresariales que se abordaron en el presente trabajo de grado, en el que se diseñó un modelo de negocio para la puesta en marcha de una mipyme comercializadora de cafés especiales en el departamento de Risaralda porque se consideró que puede facilitar los procesos de compra y venta del grano a partir del desarrollo de una propuesta de valor para clientes y proveedores.

Dicha propuesta se llevó a cabo a partir de tres objetivos específicos, para los que se planteó una metodología de tres fases, con enfoques de preparación, inmersión y análisis, lo que permitió conocer e interpretar situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción de actividades, relaciones, objetos, procesos y personas y no limitada a la recolección de datos o a análisis numéricos. Lo anterior permitió diseñar el modelo de negocio para la comercialización de cafés especiales, que plantea una propuesta de valor para dos segmentos de mercado interdependientes, como son los productores y los consumidores de cafés especiales, lo que se constituye en una forma innovadora

de comercialización que puede modificar patrones y formas tradicionales en las que se ha vendido el grano a lo largo de la historia.

1. OBJETIVOS

1.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar un modelo de negocio para la puesta en marcha de una mipyme comercializadora de cafés especiales en el departamento de Risaralda al tener en cuenta el lienzo de modelo de negocio (*business model canvas*).

1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Elaborar un lienzo de modelo de negocio inicial para la comercialización de cafés especiales.
- Validar en el mercado la propuesta de valor para la recopilación de información que retroalimente el modelo de negocio inicial.
- Proponer un lienzo de modelo de negocio ajustado con base en los resultados obtenidos en la validación de mercado.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

A lo largo de la historia, el desarrollo de los países latinoamericanos ha estado soportado por la explotación del sector primario de la economía, sobre todo con la producción agropecuaria y la extracción de recursos naturales. En ese marco, el cultivo de café ha sido estratégico y emblemático para muchos países, pues ha contribuido a sus transformaciones económicas, sociales, culturales y ambientales (Escamilla-Prado, Díaz-Cárdenas, Nava-Tabada y Cantú-Peña, 2018).

La producción de café en la región estuvo regida durante el último siglo por un marco institucional que permitió caracterizar la cadena productiva y de comercialización del grano y en la que, según reconoce Pérez Akaki (2007), se identifican tres importantes momentos: I) la liberalización del mercado con intentos de control por parte de Brasil y Colombia hasta el año 1960. II) el control de las exportaciones por medio de los acuerdos internacionales hasta el año 1989 y III) la liberalización del comercio a partir del año 1989.

Con posterioridad a esta liberalización, a inicios de la década de los noventa, la economía cafetera empezó a tener repercusiones a causa del crecimiento del comercio internacional convencional, lo que obligó a los países en desarrollo a especializarse aún más en sectores primarios, lo que evidenció la desventaja de los productores locales en el entorno mundial “debido a los elevados obstáculos arancelarios, la presencia de intermediarios en la cadena de valor del café” (Ferro-Soto y Mili, 2013, p. 269) y la competencia de productores internacionales.

Dichas repercusiones han consolidado la problemática campesina latinoamericana, que parte de “considerar a los campesinos como un sector de la sociedad rural sometido a tensiones y dinámicas impuestas por el capitalismo global” (Pérez Pérez y Villafuerte Solís, 2018, p. 136) y de los precios del mercado internacional, además de estar expuestos a una gran cantidad de riesgos. Esta problemática ha obligado a la transformación de procesos productivos de los caficultores, lo que ha conducido a la adopción de diferentes estrategias con la intención de incrementar sus ingresos y de mejorar sus condiciones de vida.

El contexto nacional no ha sido ajeno a lo evidenciado en el resto de Latinoamérica; en ese sentido, los cafeteros colombianos han tenido la necesidad de diseñar diferentes estrategias que dinamicen y generen sostenibilidad en el mercado, entre las que se destacan el desarrollo de mercados alternativos, la mejora en la calidad del grano y la generación de valor agregado, el fomento a la cultura del consumo y la diversificación productiva (Escamilla-Prado et al., 2018); sin embargo, aún se identifican regiones concentradas en la producción tradicional, lo que puede asociarse con la “influencia de la población mayor (abuelos), quienes desde el área rural enfocan sus esfuerzos en la conservación del modelo convencional de producir y comercializar el producto” (Gómez Echeverry et al., 2013, p. 30).

En ese sentido, durante la última década se ha observado un proceso de migración hacia la producción de cafés especiales, que dependen netamente de una producción agrícola especializada por sus prácticas de “selección y producción de semilla y material vegetativo para el establecimiento de cultivos, labores de siembra, mantenimiento, cosecha, recolección, beneficio y secado” (Gómez Echeverry et al., 2013, p. 15). Lo anterior ha contribuido de manera directa a la especialización de la “cadena productiva en todos sus eslabones, teniendo en cuenta los procesos de transformación, los canales de distribución, los

segmentos de mercado que pueden atenderse y la absorción de mano de obra calificada” (Gómez Echeverry et al., 2013, p. 30).

Es así como los procesos de comercialización de café también han tenido la necesidad de experimentar cambios, lo que ha llevado al desarrollo de estrategias de integración vertical hacia arriba y hacia abajo. Así mismo, Sandí Morales, Zúñiga Rivera y Montero Mora (2007) identificaron que los productores han incursionado en los componentes de comercialización a partir de tres mecanismos: I) procesamiento del café de su propia finca, II) integración con compañías exportadoras y III) estructuración de cooperativas que comparten la participación en el beneficiado y la exportación del grano.

Es importante destacar que los procesos de comercialización requieren cada vez más un importante grado de especialización debido a la necesidad de mano de obra calificada, “teniendo en cuenta que es desde allí donde de manera general se maneja el componente de comercio exterior del producto,” la prestación de servicios especializados y la operativización de diferentes actividades (Gómez Echeverry et al., 2013, p. 8).

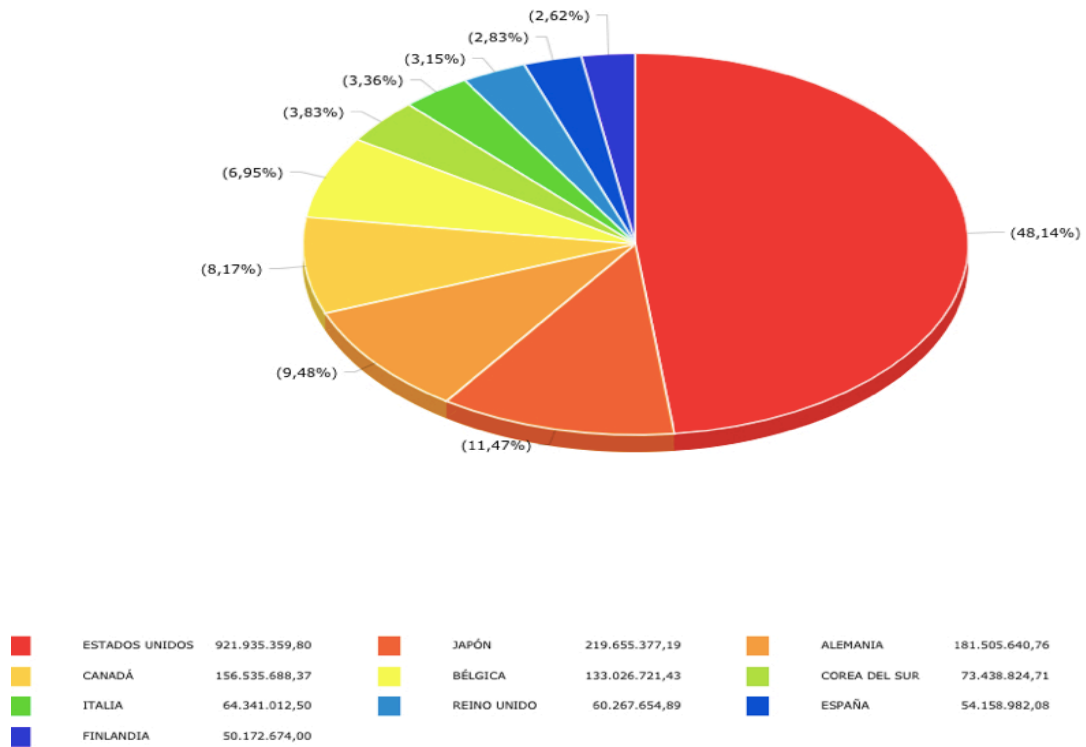
En virtud de lo anterior, la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia ha participado como principal actor en la producción, la comercialización, el financiamiento, la diversificación, la investigación, el almacenamiento y el transporte del producto. Entre sus alcances ha otorgado un papel importante a la comercialización de cafés especiales por considerar que los consumidores están dispuestos a pagar precios superiores por sus atributos consistentes, verificables y sostenibles. El “segmento de cafés especiales representa aproximadamente el 12% del consumo mundial, es decir, un volumen similar al de la cosecha colombiana” (FNC, 2018).

Este consumo ha registrado un crecimiento dinámico en los últimos años por razones relacionadas con el desarrollo de equipos para su preparación, empaques de preservación y nuevos canales de distribución. Todas estas condiciones, presentes en el país y, en general, en Latinoamérica, han contribuido a un incremento en el consumo mundial de café, sumadas a la creciente demanda de los países de Europa Oriental y Asia (Sacco dos Anjos, Belik, y Velleda Caldas, 2011).

Los principales destinos de los cafés especiales exportados por Colombia son Japón y Estados Unidos y, en menor proporción, Canadá, Suiza, Bélgica, Italia, Reino Unido, Suecia y Finlandia. En términos generales, es decir, la exportación de café colombiano en sus diferentes fases o procesos (sin tostar ni descafeinar, tostado sin descafeinar, tostado descafeinado y otros) representa el 8% de las exportaciones mundiales (ITC, 2018) y tiene un comportamiento semejante a la exportación de cafés especiales. En la figura 1 se observa que la exportación general de café durante los años 2015, 2016 y 2017 estuvo dirigida en un 48% hacia los Estados Unidos, 11,4% a Japón, 9,4% a Alemania, 8,1% a Canadá y 6,95% a Bélgica.

En la ilustración 1 se puede observar otra serie de países a los que se exportó café pero que tuvieron un porcentaje de participación inferior al 5% en el año 2017, entre los cuales están: Corea del Sur, Italia, Reino Unido, España, Finlandia, Brasil, Chile, Perú, Turquía, Ucrania, India, Rusia y China, entre otros. Se aclara que las cifras dadas en las figuras 1 y 2 expresan los valores comercializados en USD (dólares estadounidenses).

Figura 1. Países de destino de las exportaciones de café - Años 2015, 2016 y 2017



Fuente: legiscomex (2018)

Ilustración 1. Participación en las exportaciones colombiana de café – Año 2017



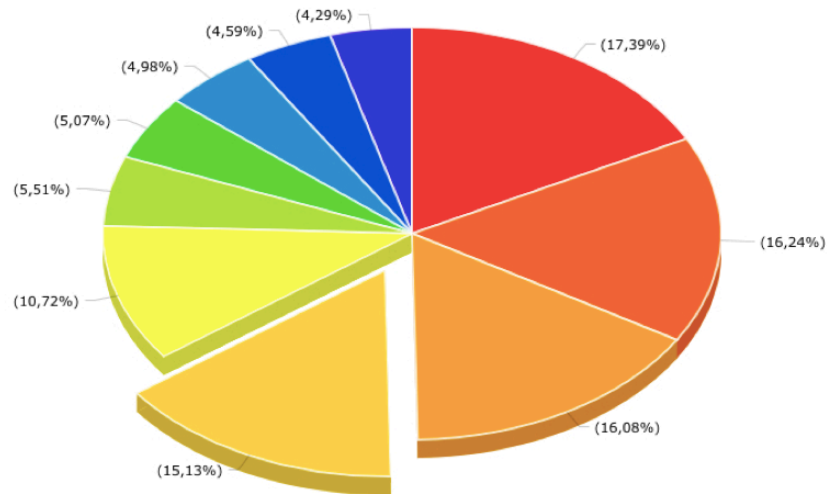
Fuente: ITC (2018)

Por otra parte, en la figura 2 se observan los departamentos de procedencia de las exportaciones colombianas de café durante los años 2015, 2016 y 2017. Se destaca que los departamentos de Huila, Antioquía, Caldas y Risaralda representaron alrededor del 65% de la producción nacional con calidad de exportación, cada uno con una representatividad cercana al 16%.

De igual manera, es importante resaltar la producción de café en regiones que, por tradición, han desarrollado otros procesos productivos, como el departamento del Valle del Cauca y la ciudad de Bogotá, lo que evidencia un crecimiento en la producción y una oportunidad de acceder a materia prima para su comercialización o procesamiento.

Respecto al comportamiento del consumo interno de café, Pérez (2016) manifestó que durante el año 2015 se obtuvieron ventas históricas, con un crecimiento del 3,1% en volúmenes vendidos a través de canales tradicionales como tiendas de barrio, lo que superó el promedio de ventas de la canasta de bebidas (chocolate de mesa, modificadores de leche, leche en polvo, refrescos concentrados, café molido y soluble), que creció el 0,6%. Agregó que las marcas *premium* de café presentaron el mejor crecimiento en volúmenes vendidos porque superaron el 10% en los años 2014 y 2015 y triplicaron su participación en canales de venta al detal entre los años 2009 y 2015. Por último, el autor informó que Cundinamarca, con el 26%, la región oriental, con el 14%, y la pacífica, con el 10%, fueron las zonas más importantes para el mercado de café en volumen durante el año 2015.

Figura 2. Departamentos de procedencia de las exportaciones de café - Años 2015, 2016 y 2017



■	HUILA	363.624.205,87	■	ANTIOQUIA	339.526.037,05	■	CALDAS	336.194.389,66
■	RISARALDA	316.251.403,69	■	QUINDIO	224.204.091,23	■	BOGOTÁ	115.111.700,04
■	SANTANDER	106.001.468,48	■	VALLE DEL CAUCA	104.219.079,55	■	TOLIMA	95.899.502,60
■	CAUCA	89.624.298,16						

Fuente: legiscomex (2018)

La comercialización de café en el mundo se ha generalizada porque grandes empresas y comerciantes internacionales de carácter particular compran el café en los países exportadores, sobre todo a pequeños y medianos productores, para después iniciar un proceso de transformación y venta en los países de destino. Sin embargo, los cafés especiales se constituyen en “una industria distinta del resto del negocio cafetero” (Suárez Sánchez y Osorio Muñoz, 2016, p. 33). El Centro de Comercio Internacional (2012) reconoció que, por ser un producto con características específicas de producción y transformación, sugiere algún tipo de “exclusividad” y con seguridad se cuenta con disponibilidad limitada, lo que imposibilita su comercialización en grandes volúmenes.

Se identificó que en el mercado de los cafés especiales se desarrolla un comercio de bajas proporciones, si se compara con el mercado tradicional, pues la comercialización la hacen en forma directa los productores, por lo general en empresas familiares que han desarrollado procesos de integración vertical empresarial para llevar al consumidor final sus propias marcas. Por otra parte, dada la diversificación de cafés especiales, es posible reconocer múltiples actores que comercializan de manera independiente, sin desarrollar procesos de integración horizontal con otros productores, lo que dificulta conocer su modo de operación, los mercados atendidos y las características o condiciones en que se presenta.

En ese sentido, y con el objetivo de contar con algunos antecedentes que contextualizaran el presente trabajo de grado, se consultaron pequeñas y medianas empresas dedicadas a la comercialización de café en los ámbitos internacional y nacional y se encontraron dos importantes casos.

El primero se refiere a la compañía brasilera Santo Agostinho, cafés especiales, una empresa familiar del estado de Minas Gerais que inició en la década de 1950 con la producción de café y solo hasta los años 2015 y 2016 empezó un proceso de comercialización de cafés especiales hasta el consumidor final. Cuenta con una planta de empleados que varía entre diez y cincuenta personas, el 30% de sus ventas se generan en procesos de exportación a Norteamérica, Oriente Medio y Asia y, según reportes de su página web, factura ventas entre uno y dos millones de dólares anuales (Santo Agostinho, s.f.; B2Brazil, 2019).

Por su parte, en el ámbito nacional y como segundo caso destacado se encuentra la Cooperativa Regional de Cafés Especiales - Global Cafés, una organización sin ánimo de lucro del municipio de La Plata, Huila, que asocia pequeños productores cultivadores del grano para comercializar sus cafés especiales en los mercados nacional e internacional. En el año 2018, esta compañía logró tener ingresos por

actividades ordinarias, en comercio al por mayor y al por menor, superiores a los 23.500 millones de pesos, con un excedente neto del período aproximado a los 100 millones de pesos (Global Cafés, s.f.).

Lo antes planteado permite inferir que la producción y comercialización de café en el país y en el resto del mundo son negocios rentables; sin embargo, “entrar y permanecer en la lógica del mercado implica generar cambios en la forma de pensar y actuar de los diferentes actores” (Pérez Pérez y Villafuerte Solís, 2018, p. 144). En ese sentido, la comercialización de cafés especiales representa retos y oportunidades empresariales que las diferentes organizaciones colombianas deben asumir para que sean competitivas y sostenibles en el tiempo, pues, si se considera lo planteado por Mejía-Trejo y Sánchez-Gutiérrez (2014, p. 124), aspectos como “el avance de la tecnología, la regulación, el descubrimiento de nuevos nichos de mercado, entre otros, fuerzan a las firmas a hacer una revisión permanente de sus modelos de negocios”.

De igual manera lo confirmaron Mutis y Ricart (2008), quienes sustentaron, a través de algunas experiencias empresariales, que para tener éxito es necesario

reformular las prácticas, gestión y dirección tradicional que superen los prejuicios; la comprensión de las dinámicas competitivas y el diseño de modelos de negocio, productos y estrategias innovadoras capaces de obtener rentabilidad y, al mismo tiempo, contribuir al desarrollo social (p. 12).

Una vez conocido el contexto de la producción y la comercialización de café en el país y fuera de él, se considera importante diseñar un modelo de negocio que permita poner en marcha una mipyme que comercialice cafés especiales. Lo anterior se fundamentó en que existen oportunidades de negocio objeto de explotación, conforme con una propuesta de valor que integre los diferentes

actores de la cadena, pues las mipymes “sin importar el tamaño, deben tener un modelo de negocios que les permita obtener ventajas competitivas para crear valor y lograr mayor rentabilidad” (Quesada Pineda y Meneses Guzmán, 2011, p. 29).

2.2. JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo de grado tuvo como finalidad contribuir a la puesta en marcha de una mipyme comercializadora de cafés especiales de acuerdo con criterios de consumo responsable e impacto social en los diferentes actores involucrados en el proceso, además de generar valor a productores y consumidores finales, para, de esta manera, avizorar el posicionamiento diferencial de una mipyme frente a los competidores en el proceso de comercialización de cafés especiales que se refleje en resultados económicos que permitan operativizar este emprendimiento empresarial.

La anterior propuesta se sustentó en las oportunidades de negocio que se observaron en el comportamiento de los mercados nacionales e internacionales de café, que presentan un constante crecimiento, así como en el desarrollo de múltiples iniciativas productivas de cafés especiales por parte de pequeños y medianos caficultores locales, lo que abre una ventana de trabajo en el campo de la comercialización como un actor intermediario, que facilita los procesos de compra y venta a partir del desarrollo de una propuesta de valor y del análisis de una posible contribución al negocio de clientes y proveedores, es decir, en el desarrollo de un modelo de negocio abierto, como lo planteas Sandulli y Chesbrough (2009).

En ese sentido, y al considerar la complejidad de los negocios, se hizo necesario desarrollar y aplicar instrumentos de innovación, planificación y proyección diferentes a los tradicionales y metodologías que permitieron formular hipótesis antes de ser lanzadas al mercado, lo que facilitó así la toma de decisiones en la constitución de un emprendimiento empresarial (Rodríguez y Ojeda, 2013).

3. MARCO CONCEPTUAL

3.1. MODELO DE NEGOCIO

El concepto de modelo de negocio ha tenido una constante evolución en el tiempo, razón por la que se encuentran diferentes planteamientos teóricos de acuerdo con la posición de cada autor. En ese sentido, se presentan en seguida unas breves reseñas de algunas definiciones encontradas en la literatura.

Ricart i Costa (2009, p. 14) planteó el modelo de negocio como “el conjunto de elecciones hechas por la empresa y el conjunto de consecuencias que se derivan de dichas elecciones”. Este autor tomó como referencia a Shafer, Smith y Linder (2005) por encontrar que las elecciones estratégicas, la creación de valor, la captura de valor y la red de valor eran categorías comunes en 12 definiciones de modelo de negocio publicadas entre 1989 y 2002. Así mismo, Chesbrough y Rosenbloom (2001), citados por Ricart i Costa (2009), establecieron que los modelos de negocio están direccionadas a articular la proposición de valor, identificar un segmento de mercado, definir la estructura de la cadena de valor, estimar la estructura de costos y el potencial de beneficios.

Magretta (2002, p. 18) postuló el modelo de negocio como el camino para “ofrecerle más valor a un grupo seleccionado de clientes”, pues consideró que a través de él se puede reemplazar o superar la forma antigua de hacer las cosas. Por último, aclaró que un modelo de negocios no es lo mismo que una estrategia.

Por su parte, Osterwalder (2004) definió el modelo de negocio en su tesis doctoral como una herramienta conceptual, en la que se analizan las relaciones de un

conjunto de elementos mediante los que una compañía intenta ganar dinero de manera sostenible a partir de la oferta de valor de un servicio o un bien.

Autores como Demil y Lecocq (2009, p. 87) consideran que el modelo de negocio debe ser visto como la “combinación de recursos y competencias, organización de las actividades, y proposición de valor” y agregan que es un “delicado proceso de ajuste, basado en la construcción de recursos estratégicos que permiten generar más ofertas e ingresos”. En el mismo contexto, Zott y Amit (2010, p. 23) reconocen que es la “forma en que una empresa hace negocios con sus clientes, socios y proveedores”, es decir, las actividades específicas que la compañía realiza para satisfacer las necesidades del mercado.

Más tarde, Osterwalder y Pigneur (2010, p. 14) definieron el modelo de negocio como el que “describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor” y diseñaron una guía dividida en “nueve módulos básicos que reflejan la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio, clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica” (p. 15) y fueron definidos por los autores de la siguiente manera:

1. Segmentos de mercado: define los grupos, las personas o las entidades a los que se dirige una empresa.
2. Propuesta de valor: presenta los productos o los servicios que crean valor para un segmento de mercado.
3. Canales: explica el modo en que la empresa se comunica con los segmentos de mercado para suministrar la propuesta de valor.
4. Relaciones con cliente: describe las relaciones de una empresa con los segmentos de mercado.
5. Fuentes de ingreso: hace referencia al flujo de caja que genera una empresa en los segmentos de mercado.

6. Recursos clave: identifica los activos para que el modelo de negocio funcione.
7. Actividades clave: describe las acciones que se deben emprender para que el modelo de negocio funcione.
8. Asociaciones clave: presenta la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento del modelo de negocio.
9. Estructura de costos: define los costos que implica la puesta en marcha del un modelo de negocio.

De los anteriores conceptos de modelo de negocio fue posible identificar coincidencias en su definición, que guardan relación con la forma en que una empresa lleva a cabo su negocio y busca beneficiar a las partes involucradas tras intercambiar productos o servicios. En ese sentido, y al considerar el objetivo general del presente trabajo de grado, se adoptó el concepto de modelo de negocio propuesto por Osterwalder en los años 2004 y 2010 con el fin de diseñar el apropiado para la comercialización de cafés especiales.

3.2. PROPUESTA DE VALOR

Una vez comprendido el concepto de modelo de negocio, es necesario tener claridad sobre el significado de propuesta de valor, pues se constituye en la razón de ser de una organización empresarial. Según Osterwalder y Pigneur (2010), a través de la propuesta de valor se ofrecen productos o servicios que solucionan un problema o satisfacen una necesidad de un segmento de mercado determinado. Por su parte, otros autores la reconocen como la “forma de generar desarrollo y beneficios tanto para una compañía como para los grupos de interés del entorno” (Melamed-Varela, Blanco-Ariza y Rodríguez-Calderón, 2018), con el fin de agrupar en una misma oferta beneficios que satisfacen las aspiraciones sociales y las expectativas de las partes interesadas.

Merzthal, Wakabayashi y Talledo Flores (2017) reconocen que la propuesta de valor se construye en todas las etapas del modelo de negocio, pues se concibe desde la forma en que se obtienen los insumos necesarios para la creación del producto o servicio por ofertar hasta la de llevarlo al cliente, razón por la que está representada en los recursos, las capacidades, los factores distintivos y de competitividad de una compañía. Debe considerarse que una “propuesta de valor no es inmóvil ni inflexible” (Rueda, 2017, p. 54) porque permite adaptarse o desarrollarse en función del cliente o segmento de mercado al que va dirigida de modo que puede estar soportada en aspectos cuantitativos, como el precio o la velocidad del servicio, o en variables cualitativas basadas en el diseño de los productos o servicios o en la experiencia del cliente, entre otras posibilidades.

Con fundamento en lo anterior, para el presente trabajo de grado se entenderán como propuesta de valor aquellos productos o servicios que generan beneficios para todos los grupos de interés inmersos en un modelo de negocio.

3.3. VALIDACIÓN DEL MERCADO

La construcción de un modelo de negocio requiere adoptar diferentes variables y elementos que conforman sus cuatro áreas principales: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica, que se constituyen en supuestos mientras no sean reconocidos y valorados en el mercado. Por esta razón, su validación se constituye en un aspecto fundamental para la implementación exitosa de un modelo de negocio.

Autores como Cruz Rincón y Puente Castro (2012) reconocen la validación del mercado como el proceso que permite analizar, evaluar y recibir retroalimentación por parte de potenciales consumidores, canales o intermediarios sobre el modelo

de negocio y la propuesta de valor planteada, mediante la identificación de “reacciones, asociaciones e intención de compra” (p. 267). Además, posibilita buscar ideas en el campo para seleccionar aquellas que se consideren pertinentes y complementen lo propuesto.

En esa misma línea, Osterwalder y Pigneur (2010) reconocen que todo modelo de negocio requiere una fase de validación del mercado, entendida por los autores como la de comprensión, en la que se investiguen y se analicen los “elementos necesarios para el diseño del modelo de negocio” (p. 252), proceso que permitirá comprender el contexto del mercado a partir de la participación de clientes potenciales y expertos, “cuestionarse las premisas del sector y los patrones de modelos de negocio establecidos” (p. 253) y evaluar tendencias y competencia.

La validación del mercado tiene “el objetivo de reducir los fracasos” (Cruz Rincón y Puente Castro, 2012, p. 270), así como reducir el riesgo y la incertidumbre en la ejecución de las ideas, con el fin de determinar si la propuesta satisface o no las demandas y las necesidades de un segmento de mercado.

3.4. CAFÉS ESPECIALES

En el presente trabajo de grado se tuvieron en cuenta la definición y las categorías de cafés especiales establecidas por la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia (FNC, s.f.a; s.f.b). En ese sentido, los cafés especiales “son aquellos valorados por los consumidores por sus atributos consistentes, verificables y sostenibles” (FNC, s.f.b) y tienen tres grandes categorías:

Tabla 1. Categorías de cafés especiales

Categoría	Subcategorías	Atributos
<p>Cafés de origen:</p> <p>Proviene de una región o finca, con cualidades únicas, debido a que crecen en sitios especiales. Se venden sin mezclas de acuerdo con la calificación de taza</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cafés regionales: provienen de una región específica • Cafés exóticos: cultivados en zonas determinadas en condiciones excepcionales • Cafés de finca: producidos en una sola finca y provienen de un solo cultivo 	<p>Sabor y aroma</p>
<p>Cafés de preparación:</p> <p>Son cafés con una apariencia especial por su tamaño y su forma. Se pueden acopiar para ofrecer un producto consistente, se obtienen después de la trilla y de acuerdo con el tamaño se comercializan</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cafés selectos: proceden de una mezcla balanceada de varios tipos de café • Cafés caracol: cultivados en zonas altas, en las que se seleccionan los granos en forma de caracol • Cafés supremos: se ofrece según una clasificación granulométrica o tamaño del grano como: <i>premium</i>, <i>supremo</i>, <i>extra especial</i> y <i>Europa</i> 	<p>Tamaño y forma</p>
<p>Cafés sostenibles:</p> <p>Su producción requiere un serio compromiso con la protección del medio ambiente y promueven el desarrollo social de las</p>	<p>Subcategorías o certificaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cafés orgánicos (cultivados sin agroquímicos) • <i>Rainforest alliance</i> • <i>Utz</i> • <i>Fair trade</i> 	<p>Cuidado del medio ambiente y mercado justo</p>

Categoría	Subcategorías	Atributos
<p>familias cafeteras que los producen</p> <p>Por lo general involucran procesos de certificación y cumplimiento de códigos de conducta en los que empresas certificadoras establecen la normatividad ambiental, social y administrativa asociados a la producción de café.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Familias guardabosques • 4C • <i>Relationship coffees</i> • <i>Practices Starbucks</i> • <i>Nespresso</i> • <i>IFOAM</i> • Otros 	

Fuente: elaboración propia con base en FNC (s.f.b) y (FNC, 2018) y Agronegocios (2015)

3.5. EMPRESAS DE TIPO MIPYME

Romero Espinosa, Melgarejo Molina y Vera Colina (2015) reconocen que no existe una definición estándar para el concepto mipyme (micro, pequeña y mediana empresa), pues se identificaron diferentes criterios para su categorización dependiendo el país y del sector económico en el que operen.

En el caso colombiano, la ley 905 de 2004 (Congreso de Colombia, 2004), sobre “promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana”, definió las mipymes como

toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana, que responda a los siguientes parámetros

- Mediana empresa: Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores o activos totales por valor entre 100.000 a 610.000 UVT (Unidad de valor tributario).
 - Pequeña empresa: Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores, o activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes
 - Microempresa: Planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores o activos totales excluida la vivienda por valor inferior a quinientos (500) salarios mínimos mensuales legales vigentes (Congreso de Colombia, 2004, artículo 2).

Según el Banco Interamericano para el Desarrollo, citado por Romero Espinosa et al., (2015), las mipymes constituyen más del 95% del total de negocios establecidos y absorben más del 85% del empleo total en la mayoría de los países de Latinoamérica. Por lo general, se enfocan hacia las “primeras etapas de la innovación, consistentes en la búsqueda de recursos económicos, financieros, tecnológicos y de propiedad intelectual para hacer más efectivas y eficientes a las organizaciones” (Citlalli López-Torres, Maldonado Guzmán, Pinzón Castro y García Ramírez, 2016, p. 571).

4. METODOLOGÍA

Osterwalder y Pigneur (2010) plantearon que el desarrollo de modelos de negocio esta compuesto por cinco fases (movilización, comprensión, diseño, aplicación y gestión); sin embargo, si se tiene en cuenta el alcance del presente trabajo, solo se abordaron las primeras tres, es decir, las de movilización, comprensión y diseño. En ese sentido, y con el ánimo de facilitar la ejecución de los objetivos específicos, se planteó una metodología para ellas, con enfoques de preparación, inmersión y análisis, que permitieron conocer e interpretar situaciones, costumbres, y actitudes predominantes a través de la descripción de actividades, relaciones, objetos, procesos y personas, que no se limitó a la recolección de datos o los análisis numéricos.

4.1. ENFOQUE DE PREPARACIÓN

Por medio de este enfoque se llevó a cabo la fase de movilización, consistente en preparar, informar y describir la propuesta de un nuevo modelo de negocio para la comercialización de cafés especiales, mediante el planteamiento de ideas preliminares para el negocio con el objetivo de validarlas con posterioridad en el mercado. Para lo anterior, se utilizaron las siguientes herramientas:

- 1) Lienzo de la propuesta de valor: a través de él se describieron los beneficios que esperarían los clientes de los productos y los servicios. Esta herramienta está dividida en el perfil del cliente, que definió los segmentos de los clientes, y en el mapa de valor, que detalló las características de la propuesta de

valor del modelo de negocio, que se integraron con el lienzo de modelo de negocio (Osterwalder, Pigneur, Smith y Bernarda, 2014).

2) Lienzo de modelo de negocios: describió como crearía, ofrecería y capturaría valor la mipyme comercializadora de cafés especiales.

3) Prototipos conceptuales: con el ánimo de comprobar y demostrar ideas, así como para explorar diferentes posibilidades del modelo de negocio, se desarrollaron dos prototipos porque se consideró que varían en escala y en nivel de detalle.

Las anteriores herramientas se construyeron en siete sesiones individuales de tormenta de ideas, desarrolladas a partir de la experiencia del autor.

4.2. ENFOQUE DE INMERSIÓN

Con el enfoque de inmersión se desarrolló un momento de comprensión y validación de las propuestas de modelo de negocio iniciales. Para ello se acudió a la investigación y al análisis de elementos del mercado y de su contexto, procesos en los que se obtuvieron diferentes aportes y se identificaron patrones, datos e información relacionada con el proceso de comercialización de cafés especiales. Lo anterior se llevó a cabo a partir del uso de las siguientes herramientas:

1) La técnica de detective de datos, con la que se diseñó como herramienta una matriz de gestión de información, basada en datos disponibles en fuentes secundarias que permitieron conocer el mercado.

- *Google trends*: se consultaron los siguientes términos de búsqueda: café, café especial, café de Colombia, *coffee*, *special coffee*, *Colombian coffee*, *cafe*, *cafe especial*, *cafe de Colombia* y *comercializacion de café*; en los últimos cuatro se tomó en consideración que “para la Real Academia Española es correcto abreviar y escribir sin tildes en internet” (Sitio Andino, 2012). A los anteriores términos se les analizaron las estadísticas de búsqueda en la web según promedios semanales, entre el primero de enero de 2017 y el 28 de septiembre 2019, en la categoría de comida y bebida y como zonas de búsqueda se emplearon Colombia y todo el mundo.
- Bases de datos: a través del descubridor de la biblioteca de la Universidad EAFIT - *Discovery service* para Universidad EAFIT, se utilizó la palabra “café” como término principal en la estrategia de búsqueda y como términos relacionados “café especial” y “comercialización de café”, en un alcance de información generada entre el año 2011 y septiembre de 2019 en español e inglés y se tuvieron en cuenta publicaciones académicas, materiales de conferencias, trabajos de grado disertaciones de tesis doctorales.

A partir de lo anterior se obtuvieron 13 resultados en 11 bases de datos (*Complementary index*, fuente académica *Premier*, *Academic search complete*, *books at JSTOR*, *Communication and mass media complete*, *Business source complete*, *Environment complete*, *Computers and applied sciences complete*, *ScienceDirect*, repositorio institucional de la Universidad EAFIT y *ebook index*).

- Fuentes gubernamentales y empresariales: en las páginas web y en las redes sociales oficiales de la Gobernación de Risaralda, la Cámara de Comercio de Pereira, el Comité Departamental de Cafeteros de Risaralda, la Cooperativa Departamental de Caficultores de Risaralda, la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, el Banco de la República y el Departamento Nacional de Estadística se buscaron los términos “café especial” y “comercialización de café” con el

objetivo de obtener información relevante para la idea de negocio, que se llevó a la matriz de información.

2) La técnica del antropólogo permitió observar a los clientes potenciales en el mundo real para entender cómo se comportan, mediante la revisión referente a en cuáles trabajos se centran y cómo los resuelven. En ese sentido, se hizo uso de la herramienta de observación no participante, que se caracteriza “por llevar a cabo el estudio de la materia u objeto estudiado sin participar con él” (Universidad Internacional de Valencia, 2018), con el propósito de buscar mayor objetividad al no participar en forma activa con lo que se estudia.

Se visitaron cinco lugares que comercializan cafés especiales en la ciudad de Pereira, municipio con mayor población en el departamento de Risaralda². Cada visita tuvo una duración aproximada de 45 minutos y se revisaron y se analizaron las siguientes diez variables del café especial en bolsa que se vende:

1. Número de variedades de cafés especiales que se venden.
2. Categorías de cafés especiales que se venden (cafés de origen, cafés de preparación, cafés sostenibles).
3. Venta de cafés certificados.
4. Cuáles certificaciones tienen los cafés especiales que se venden.
5. Cuál es el origen o la procedencia de los cafés especiales ofertados.
6. Precios de venta por libra (500 gramos).
7. Presentaciones de los cafés especiales que se venden.
8. Venta de productos o servicios asociados con el café.
9. Asesoría y servicio al cliente en la venta.
10. Percepción del comportamiento del cliente durante la compra.

La elección de los sitios visitados obedeció a los siguientes criterios:

² Población de Risaralda: 839.597; población de Pereira 409.670 (49%).

- Localización en el municipio de mayor población del departamento.
- Posicionamiento y reconocimiento de los establecimientos en la región. Se seleccionaron tiendas que participaron en el reto tienda café oro 2019 y quedaron en los primeros cuatro puestos del concurso (Comité Departamental de Cafeteros de Risaralda, 2019).
- Facilidad para visitar los establecimientos.
- Representación de diferentes canales de distribución, como grandes superficies y café-bares con especialidad en preparación de café, que distribuyen el grano.

A continuación se listan los establecimientos que fueron objeto de observación:

Tabla 2. Establecimientos objeto de observación no participante

Nombre comercial	Tipo de establecimiento
Almacén Éxito	Gran superficie
Famosta Café	Café-bar con especialidad en preparación de café y venta de café especial en bolsa
El Barista, Ruta del Café	
Cafeto Tienda Café	
Veredal	

Fuente: elaboración propia

3) La propuesta de valor planteada en el lienzo de modelo de negocio para la comercialización de cafés especiales se encuentra en una fase exploratoria; por esta razón, se consideró necesario desarrollar un cuestionario aplicado al segmento de clientes potenciales asociados con el consumo de cafés especiales, que contribuyó como fuente de información para validar la propuesta de valor en el mercado.

Para lo anterior se utilizó un muestreo no probabilístico por conveniencia, pues se desconoce el total de la población objeto de estudio. Esta técnica de muestreo

“permite seleccionar aquellos casos accesibles que acepten ser incluidos, fundamentado en la conveniente accesibilidad y proximidad de los sujetos al investigador” (Otzen y Manterola, 2017). Es decir, los individuos empleados en la investigación fueron seleccionados por la facilidad de acceso y disponibilidad y no porque hayan sido escogidos mediante algún criterio estadístico. Dicha conveniencia facilitó la operatividad del proceso de consulta y disminuyó los costos del muestreo.

Es importante mencionar que el muestreo por conveniencia tiene relevancia en fases exploratorias o pilotajes de proyectos; sin embargo, “no hay certeza de las diferencias entre las personas elegidas y el total de la población, por lo tanto la generalización a partir de los hallazgos de la muestra pueden ser incorrectos” (Salinas Martínez, 2004, p. 122); además, existe el riesgo de incurrir en sesgos debido al criterio de muestreo empleado, porque se desconocen el porcentaje de error y el intervalo de confianza para medir los resultados obtenidos.

Al tener en cuenta lo anterior, se diseñó un cuestionario con 17 preguntas, que se les aplicó a 124 personas por medio de la herramienta de *Google docs*; estuvo habilitado diez días (desde el 18 hasta el 28 de octubre de 2019) y el enlace de acceso se suministró a través de correo electrónico y mensajes de texto. El cuestionario planteó las siguientes preguntas:

- Dirección de correo electrónico
- ¿En cuál ciudad vive?
- Sexo
- Rango de edad (menor de 21 años, entre 21 y 30 años, entre 31 y 40 años, entre 41 y 50 años y mayor de 50 años)

1. ¿Con cuál frecuencia consume café?

- Más de una vez al día

- Una vez al día
- En forma ocasional (no consume todos los días)
- Nunca

2. ¿Con cuál frecuencia prepara café?

- Todos los días
- De tres a seis veces por semana
- En forma ocasional (menos de tres veces por semana)
- Nunca

3. ¿Con cuál frecuencia compra café en bolsa (en grano, tostado, molido o instantáneo)?

- Semanal
- Quincenal
- Mensual
- Ocasional (se demora más de un mes en comprar)
- Nunca

4. Seleccione, como mínimo, tres criterios predominantes cuando compra café en bolsa (en grano, tostado, molido o instantáneo)

- Precio
- Marca
- Certificaciones
- Tipo de café (tradicional, especial, saborizado, otros)
- Volumen de presentación
- Origen de producción
- Aroma
- Sabor
- Facilidad en la preparación

- Recomendaciones
- No compra café
- Otro (indique)

5. ¿Dónde realiza por lo general la compra de café en bolsa (en grano, tostado, molido o instantáneo)?

- Tienda de barrio
- Supermercado
- Tienda física especializada
- Plataformas virtuales
- Directamente al productor
- Ferias
- No compra café
- Otro (indique)

6. ¿Cuánto dinero gasta en promedio al mes en la compra de café en bolsa (en grano, tostado, molido o instantáneo)?

- \$0
- Menos de \$15.000
- Entre \$15.000 y \$20.000
- Entre \$20.001 y \$25.000
- Entre \$25.001 y \$30.000
- Entre \$30.001 y \$35.000
- Más de \$35.000

7. ¿Conoce las cualidades y las características que diferencian el café tradicional o comercial y el especial?

- Sí
- No

8. ¿Conoce el origen en el que se produce el café en bolsa que consume (en grano, tostado, molido o instantáneo)?

- Sí, conoce la finca, el municipio o la región de procedencia
- Si, conoce el país de procedencia
- No lo conoce, pero le interesaría conocerlo
- No lo conoce y no le interesa conocerlo
- No consume café

9. ¿Conoce los beneficios ambientales y sociales generados en la producción de café especial?

- Sí los conoce
- No los conoce, pero le interesaría conocerlos
- No los conoce y no le interesa conocerlos

10. ¿Estaría dispuesto a pagar más para consumir café de mejor calidad y que genere beneficios ambientales y sociales a los productores y al ambiente?

- Sí
- No

11. ¿Compraría café especial en bolsa (en grano, tostado, molido o instantáneo) a través de un comercio electrónico (comercio por internet)?

- Sí
- No

12. Seleccione, como mínimo, tres aspectos que le gustaría encontrar en una tienda especializada de café

- Asesoría especializada antes, durante y después de la compra
- Educación e intercambio de conocimiento y experiencias entre clientes

- Servicios *premium* con acceso a pruebas o degustaciones del producto antes de la compra
- Variedades de café (en precios, origen, marcas, volúmenes y tipos)
- Productos elaborados a base de café (derivados)
- Productos para consumo y preparación de café
- Productos alusivos al café (*souvenires*)
- Ninguno
- Otro (indique)

13. Seleccione, como mínimo, tres aspectos que considere relevantes en una tienda virtual especializada en café

- Rapidez en la entrega del producto comprado
- Facilidades de pago
- Catálogo y oferta variada de cafés
- Conocer los beneficios sociales y ambientales generados con las compras
- Recibir información sobre nuevos productos, servicios y promociones
- Bajos precios de productos
- Conocer la procedencia del producto comprado
- Otros (indique)

4) Con la técnica del periodista se buscó mejor conocimiento de las necesidades, las expectativas y los deseos del segmento de clientes relacionados con la producción de cafés especiales; en este caso se utilizaron como herramientas las entrevistas con expertos y la retroalimentación a partir de un producto mínimo viable (PMV). En ese punto se buscó desarrollar “un proceso de indagación y explicación, para visualizar posibilidades futuras, planificar un conjunto de actividades o diseñar alguna propuesta” (Hurtado de Barrera, 2000, p. 282).

- Entrevistas con expertos:

Se identificaron dos expertos de la región que se consideraron fuentes de información clave para reconocer la importancia de los trabajos, las frustraciones y alegrías que propone abordar el modelo de negocio. Estos expertos representaron los perfiles de diferentes actores de la cadena de comercialización de café (productores y sectores empresarial y académico). Se aclara que se seleccionaron por conveniencia, técnica usada para escoger una muestra de la población por el hecho ser de fácil acceso y disponibilidad y no porque hayan sido seleccionados mediante un criterio estadístico (Ochoa, 2018). A continuación se relaciona el listado de expertos consultados:

Tabla 3. Expertos entrevistados

Experto	Cargo	Entidad
Margarita Gómez	Directora del <i>Clúster</i> de Cafés Especiales de Pereira	Cámara de Comercio de Pereira
Juan Rodrigo Sanz	Investigador de Cenicafé	Centro Nacional de Investigaciones de Café (Cenicafé)

Fuente: elaboración propia

Al tener en cuenta lo anterior, se hizo una entrevista semiestructurada de diez preguntas que se aplicaron de manera presencial por un período que osciló entre los 30 y 45 minutos por experto. El cuestionario planteó los siguientes interrogantes y las respuestas a las entrevistas se presentan en el anexo 6.

1. ¿Cuáles son los principales canales de venta para los productores de cafés especiales? ¿Por qué?

2. ¿Cuáles son los métodos de pago más utilizados en la venta de cafés especiales? ¿Por qué?
3. ¿Cuáles estándares o certificaciones de café especial son los más solicitados en el mercado? ¿Por qué?
4. ¿Cuáles son las principales dificultades para la venta de cafés especiales? ¿Por qué?
5. ¿Cuáles son las principales potencialidades de los productores de cafés especiales?
6. ¿Los productores de cafés especiales conocen su cliente final y el destino de las ventas? ¿En cuál porcentaje?
7. Además de la venta tradicional, ¿los productores de cafés especiales ofertan otro tipo servicio o producto a los compradores? ¿Cuáles?
8. ¿Los productores de cafés especiales venderían sus productos a través de un comercio electrónico especializado? ¿Por qué?
9. Si un productor de café especial vendiera a través de un comercio electrónico, ¿pagaría un porcentaje por cada transacción de venta realizada? ¿Por qué?
10. ¿Los productores de cafés especiales pagarían por publicidad de sus productos o marcas en canales o medios virtuales? ¿Por qué?

- Retroalimentación de un PMV:

Se construyó como producto mínimo viable (PMV) una presentación en *PowerPoint* que sirvió como representación gráfica de la propuesta de valor (anexo 5), que guardó un “conjunto mínimo de características diseñados específicamente para aprender, más que para vender” (Osterwalder et al., 2014) y se exploró el interés de los diferentes actores.

Este prototipo de aprendizaje se les presentó a los anteriores expertos, después del desarrollo de la entrevista. En esta actividad se explicaron con sencillez y coherencia las características del PMV, los trabajos del cliente que intenta resolver, las frustraciones que pretende eliminar o reducir y las alegrías que busca crear, con el objetivo de solicitar su retroalimentación para comprobar si el modelo de negocio esta bien encaminado. Para ello se interrogó a los expertos acerca de si la propuesta de valor creaba valor, cuáles aspectos del modelo de negocio se deberían mantener y desarrollar, cuáles se deberían descartar y qué se podría incluir.

4.3. ENFOQUE DE ANÁLISIS

De acuerdo con un enfoque de análisis se llevó a cabo el momento de diseño del modelo de negocio, en el que se tuvieron en cuenta los resultados obtenidos en el uso de las diversas herramientas antes expuestas: matriz de gestión de información, observación no participante, entrevistas con expertos, retroalimentación de un producto mínimo viable (PMV) y cuestionario aplicado a clientes potenciales. Este momento consistió en un proceso de síntesis, interpretación y análisis.

En ese sentido, se construyeron las siguientes herramientas a partir de la información recolectada, con el fin de complementar e identificar condiciones y oportunidades que permitieron ajustar el lienzo de modelo de negocio según la respuesta del mercado.

1) Fuerzas del entorno: al considerar que los modelos de negocio “se diseñan y aplican en entornos específicos” (Osterwalder y Pigneur, 2010, p. 200) esta herramienta permitió consolidar las premisas sobre cuatro áreas importantes del entorno: 1) las fuerzas del mercado, 2) las de la industria, 3) las tendencias clave y 4) fuerzas macroeconómicas. Lo anterior permitió consolidar un mayor conocimiento del contexto del mercado (anexo 7).

2) Análisis DOFA: se desarrolló la herramienta de análisis DOFA, en la que se consignaron las amenazas y las oportunidades del entorno y las fortalezas y las debilidades internas, cuatro puntos de vista que se evaluaron en relación con los nueve módulos del modelo de negocio propuesto en el inicio para la comercialización de cafés especiales (anexo 8).

3) Lienzo de modelo de negocio ajustado (anexo 9).

A continuación se resume la metodología implementada durante el presente trabajo de grado, con el detalle del enfoque y las herramientas utilizadas para dar cumplimiento a cada objetivo específico.

Tabla 4. Resumen de la metodología Implementada

Objetivo específico	Enfoque	Herramientas
Elaborar un lienzo de modelo de negocio inicial para la comercialización	Preparación	1) Lienzo de la propuesta de valor 2) Lienzo de modelo de negocio 3) Prototipos conceptuales

Objetivo específico	Enfoque	Herramientas
de cafés especiales		
Validar en el mercado la propuesta de valor para la recopilación de información que retroalimente el modelo de negocio inicial	Inmersión	1) Matriz de gestión de información. 2) Observación no participante. 3) Cuestionario. 4) Entrevista con expertos y retroalimentación de un PMV
Proponer un lienzo de modelo de negocio ajustado con base en los resultados obtenidos en la validación de mercado	Análisis	1) Fuerzas del entorno 2) Análisis DOFA 3) Lienzo de modelo de negocio

Fuente: elaboración propia

5. DESARROLLO DEL TRABAJO

5.1. REGISTRO DE LOS HALLAZGOS

A continuación se resumen los principales resultados obtenidos en el cumplimiento de cada uno de los objetivos específicos.

5.1.1. Objetivo específico 1: elaborar un lienzo de modelo de negocio inicial para la comercialización de cafés especiales

Se identificaron dos segmentos de mercado, cada uno con necesidades, comportamientos y atributos comunes, a los que podrían dirigirse una propuesta de valor y un modelo de negocio en particular. La aplicación de las herramientas del lienzo de la propuesta de valor, el de de modelo de negocios y los prototipos conceptuales se pueden observar en el anexo 1.

5.1.1.1. Segmento de mercado 1, propuesta de valor y modelo de negocio

El primer segmento se refiere al nicho de mercado de consumidores de cafés especiales, por ser un mercado específico y especializado. En ese sentido, la propuesta de valor se enmarcó en el patrón de la larga cola, que, según Osterwalder (2010, p. 67), consiste en “ofrecer una amplia gama de productos especializados”, en este caso una extensa variedad de cafés especiales y productos asociados que estén elaborados a base de café, que se utilicen para consumo y preparación de café o que sean alusivos a él, que por separado,

pueden tener un volumen de ventas relativamente bajo, sin embargo “el numero reducido de éxitos de ventas generan la mayor parte de los ingresos” (p. 67).

Este modelo de negocio requiere costos de inventario bajos y plataformas potentes para que los compradores interesados puedan acceder con facilidad a los productos especializados y permite ofrecer propuestas de valor personalizadas con bajo costo, razón por la que, como canales de comunicación, distribución y venta, se plantearon una plataforma web, una *app*, redes sociales y entrega de los productos en la puerta, con el objetivo de abarcar las fases de información, evaluación, compra y posventa.

Se propone integrar diversas categorías de relacionamiento con el cliente, asociados con la asistencia personal en línea, servicios automáticos en la plataforma, creación de una comunidad de interés virtual que permita educar al cliente y un servicio *premium* para acceder a un número determinado de artículos durante un período limitado, con el fin de ofrecer pruebas o degustaciones del producto antes de la compra y acceso a ediciones especiales. Esta propuesta de valor permitiría generar ingresos relacionados con la venta directa de cafés especiales y de productos asociados, sumado a una cuota de suscripción para el servicio *premium*.

Por otra parte, como recursos clave necesarios para que el modelo de negocio funcione se identificaron la plataforma, el dominio y el *hosting*, los cafés especiales y los productos asociados, un punto de acopio y distribución y el recurso humano experto en diseño y desarrollo de aplicaciones y plataformas virtuales, así como un barista. Como actividades clave que se deban emprender para crear y ofrecer la propuesta de valor se identificaron la gestión y el mercadeo de la plataforma, los procesos logísticos de abastecimiento y distribución de cafés especiales y productos asociados y la prestación de servicios de asesoría, acompañamiento, educación y servicio al cliente. Como red de proveedores o socios que

contribuirían al funcionamiento del modelo de negocio se encuentran los productores de cafés especiales, los fabricantes de productos asociados, los transportadores y los socios que aportan fuentes de financiación.

A partir de lo anterior, se identificaron los principales costos para la puesta en marcha del modelo de negocio, asociados con el diseño, el desarrollo, la gestión y el mantenimiento de la plataforma, la compra de cafés especiales, la de productos asociados con el café, el punto de acopio y distribución, los salarios y las prestaciones del recurso humano, el mercadeo de la plataforma, la logística de abastecimiento y distribución y la financiación de créditos.

El presente modelo de negocio, entendido según el patrón de larga cola, puede crear o evolucionar a una plataforma multilateral, adecuada tanto para los consumidores como para los productores de cafés especiales, razón por la que se identificó un segundo segmento de mercado.

5.1.1.2. Segmento de mercado 2, propuesta de valor y modelo de negocio

El segundo segmento de mercado se refiere a los productores de cafés especiales, que, a través de una plataforma multilateral, se integrarían con el primer segmento de mercado identificado (consumidores de cafés especiales). La plataforma estaría dirigida a estos dos segmentos, que son interdependientes, con el propósito de valor al atenderlos a la vez. Cabe mencionar que “el valor de las plataformas aumenta a medida que aumenta el número de usuarios” fenómeno conocido como efecto de red (Osterwalder et al., 2014, p. 77).

En ese sentido, la propuesta de valor para el segundo segmento de mercado se fundamentó en servir como intermediario entre productor y consumidor a partir de la gestión de una plataforma, con lo que se generarían las condiciones necesarias

para atraer y poner en contacto los dos segmentos, con el fin de permitir su interacción y reducir costos para ambas partes.

En relación con el modelo de negocio planteado para el segmento de mercado 1, se presentan algunas acciones o procesos complementarios, pues en los canales de comunicación es necesario llevar a cabo la recolección de los productos en la puerta del productor. Por su parte, en el relacionamiento con los productores de cafés especiales se debe garantizar la asistencia personal a partir de procesos de apoyo y asesoría técnica, jurídica y administrativa y en marca, diseño y concepto, entre otras variables, de acuerdo con sus necesidades.

Por último, se generan nuevas fuentes de ingreso asociadas con gastos de corretaje por venta de cafés especiales, es decir, el cobro de un porcentaje a los productores por cada transacción de venta realizada, además de ingresos por publicidad de un producto o marca específica y por brindar asesoría altamente especializada de acuerdo con las necesidades del productor.

5.1.2. Objetivo específico 2: validar en el mercado la propuesta de valor para la recopilación de información que retroalimente el modelo de negocio inicial

5.1.2.1. Técnica: detective de datos

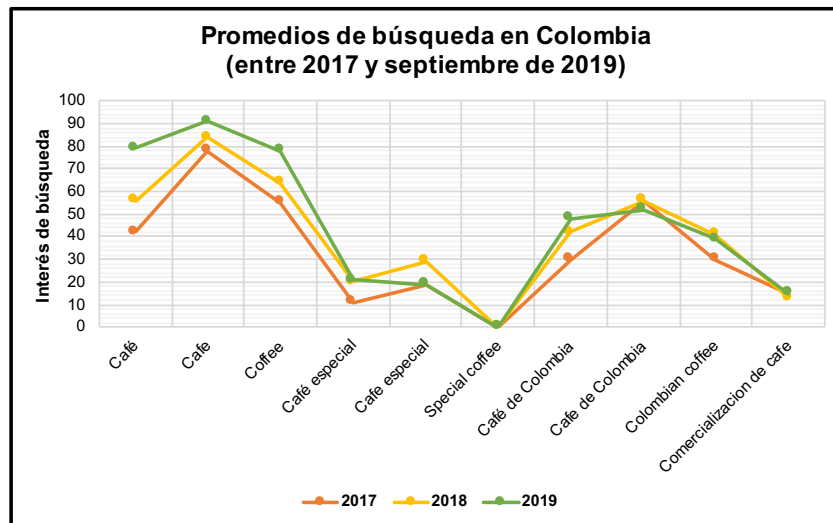
Al considerar lo registrado en la matriz de gestión de información (anexo 2), se obtuvieron datos e información relevante que permitieron conocer diferentes características del mercado, entre las que se destaca lo siguiente:

Google trends

A través de *Google trends* se identificó el interés de búsqueda semanal de los términos café, café especial, café de Colombia, *coffee*, *special coffee*, *Colombian coffee*, *cafe*, *cafe especial*, *cafe de Colombia* y *comercializacion de cafe*, en el período comprendiendo entre el 1 de enero de 2017 y el 28 de septiembre 2019, en la categoría de comida y bebida y como zonas de búsqueda se emplearon Colombia y todo el mundo. Debe aclararse que los resultados arrojados por la plataforma fueron valores relativos en una escala de 0 a 100, en donde 100 representa el valor máximo de interés de búsqueda para un término o palabra clave, en el tiempo y el lugar seleccionados (Rogers, 2017).

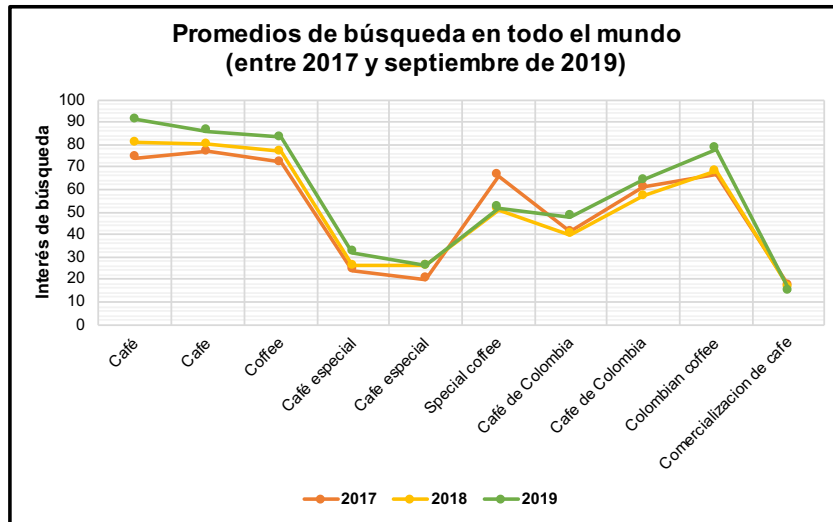
En lo corrido del año 2019, al acudir con Colombia como zona de búsqueda, fue posible observar que los términos café, *cafe* y *coffee* presentaron promedios de búsqueda con valores iguales o superiores a 80, lo que se puede considerar alto, de modo que constituyeron en términos de importancia relativa y constante interés en el tiempo. En un rango de búsqueda medio, que osciló en valores entre 40 y 50, se encontraron los términos café de Colombia, *cafe de Colombia* y *Colombian coffee*. En un nivel de búsqueda con valores inferiores a 30 estuvieron las palabras clave *café especial*, *cafe especial* y *special coffee*, lo que significa un campo virtual con amplia oportunidad para su desarrollo (ver figura 3). Es necesario resaltar cómo las subregiones con mayores búsquedas de la anterior terminología fueron Bogotá, Antioquia, Caldas, Cauca, Chocó y Meta.

Figura 3. Búsqueda de términos en la web en Colombia entre 2017 y septiembre de 2019



Fuente: elaboración propia con base en *Google trends* (2019)

Figura 4. Búsqueda de términos en la web en todo el mundo entre 2017 y septiembre de 2019



Fuente: elaboración propia con base en *Google trends* (2019)

Al considerar como zona de búsqueda todo el mundo, los términos *café*, *cafe* y *coffee* presentaron un comportamiento similar al de la búsqueda en Colombia, con valores superiores a 80; sin embargo, hubo una notable diferencia con las

palabras claves *colombian coffee*, que alcanzaron en los últimos tres años valores de búsqueda superiores a 50, lo que significa un interés importante en el mundo para un término que en el país fue poco explorado. Por su parte, los términos café de Colombia y cafe de Colombia tuvieron valores de búsqueda que oscilaron entre 50 y 70 y sobresalió en forma notoria el término *Colombian cofffee*, que hasta septiembre del año 2019 alcanzó un valor de 80, lo que puede atribuirse al reconocimiento del café colombiano en diversas regiones del mundo (ver figura 4). Como principales subregiones de búsqueda para los anteriores términos estuvieron Vietnam, Malasia, Venezuela, España, Alemania, Brasil, Arabia Saudita y Colombia.

Colombia y todo el mundo, como zonas de exploración, evidenciaron promedios semanales de búsqueda para los anteriores términos en constante incremento desde el año 2017, es decir, cada vez existe mas interés sobre ellos, como se mostró en las figuras 3 y 4, lo que significa un importante punto de partida para el modelo de negocio de comercialización de cafés especiales propuesto.

Bases de datos

A partir de la estrategia de búsqueda de información en bases de datos, se revisaron diez publicaciones académicas, dos materiales de conferencia y una disertación doctoral, lo que aportó, desde el punto de vista académico, algunos elementos que sirvieron de contexto al mercado de cafés especiales. Dichos elementos se describen a continuación para procesos productivos, productores, comercialización y consumidores y se presentan generalizados, a pesar de reconocer que cada caso de estudio tiene particularidades únicas.

- Procesos productivos: se identificó alta informalidad, existen falencias en el proceso de beneficiado, lo que genera deterioro en la calidad del producto, y no se consideran suficientes los programas de renovación de cafetales.

- Productores: los pequeños productores (con cultivos inferiores a cuatro hectáreas) deben obtener ingresos de fuentes diferentes a la producción de café para su equilibrio económico.
- Comercialización: los productores no siempre venden el total de su producción a las cooperativas a las que están asociados; por otra parte, el éxito en los procesos de comercio electrónico de venta café esta fundamentado en desarrollar adecuadas estrategias de mercadeo.
- Consumidor: en un estudio de mercado realizado en el año 2018 en la ciudad de Medellín, se identificó que el sabor se constituyó en el factor predominante en el proceso de compra del café; se estimó que el consumidor promedio compra café cada mes y un tercio de los consumidores entre 30 y 39 años consume con frecuencia café *gourmet* o especial (Sánchez Giraldo, 2018).

Fuentes gubernamentales y empresariales

Como resultado de las consultas efectuadas en los sitios web de fuentes gubernamentales o empresariales, de manera específica en la Gobernación de Risaralda, la Cámara de Comercio de Pereira, el Comité Departamental de Cafeteros de Risaralda, la Cooperativa Departamental de Caficultores de Risaralda, la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, el Banco de la República y el Departamento Nacional de Estadística, se obtuvo la siguiente información relevante, que se detalla para la producción, la comercialización y la certificación.

- Producción: en Risaralda existen 17 asociaciones productoras de café y 4.500 hectáreas dedicada a cafés especiales en manos de cerca de 3.400 cafeteros (Gobernación de Risaralda, 2018). En el país, en 2018, se registraron 237.095 fincas con al menos un estándar de sostenibilidad que producen cafés

diferenciados. Por otra parte, la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia (FNC), a través del Comité Departamental de Cafeteros de Risaralda, brinda diferentes beneficios que impactan aspectos sociales y económicos de los productores, así como variables técnicas y ambientales en el proceso productivo.

- Comercialización: se estima que el 7% del mercado mundial del café está atendido por granos certificados y sin certificar que pueden considerarse especiales; son alrededor de ocho millones de sacos de 60 kilos. En Risaralda existe el programa Innovacafé para fortalecer el *clúster* de cafés especiales, que benefician a 1.500 caficultores de 300 fincas. Durante el año 2019 se realizó el reto tienda café oro 2019, que buscaba la mejor tienda de café de la ciudad de Pereira, con 13 tiendas de café vinculadas y la participación de más de 700 personas (Cámara de Comercio de Pereira, 2019). Almacafé, operador logístico de la FNC, creó la herramienta denominada *Bean-track* para que los clientes puedan conocer con detalle, a través de la web, el origen del café que han comprado. Por último, se identificaron dos modelos adicionales al tradicional para la compra de café; el primero está relacionado con el esquema LH, en el que se llevan a cabo pruebas físicas y de taza con el objetivo de pagar un sobreprecio directo al caficultor por calidad y la venta de café con entrega en el futuro.
- Certificación: se resalta la importancia de desarrollar procesos de certificación en cafés especiales, en alguna o varias de las categorías existentes. En el año 2018 se consideró la verificación *Practices Starbucks* como la mejor opción para tener recursos y el sello *Fairtrade* para mayor competitividad. Por su parte, Cenicafe desarrolla el Programa 100% Café de Colombia, con su reconocido logo® de marca de ingrediente, y se está trabajando en la FNC en la declaratoria del café como bebida nacional para incentivar y aumentar el consumo.

5.1.2.2. Técnica: antropólogo

Observación no participante

En el desarrollo de la herramienta de observación no participante se visitaron cinco lugares que comercializan cafés especiales en la ciudad de Pereira y se concluyó lo siguiente como aporte a la construcción del modelo de negocio para la comercialización de cafés especiales; el detalle de los resultados obtenidos en las visitas se puede observar en el anexo 3.

Almacenes Éxito comercializa 42 variedades diferentes de cafés especiales y fue el único de los establecimientos visitados en el que se encontraron las tres categorías que los define como especiales (cafés de origen, de preparación y sostenibles); también fue el único lugar que contaba con cafés certificados. Los cafés de origen que allí se ofertan proceden de 15 regiones del país y tienen precios por libra (500 gramos) que oscilan entre \$16.200 y \$90.000, en presentaciones desde 50 hasta 500 gramos. Si se tiene en cuenta que es una gran superficie y que su propuesta de valor no está centrada en la comercialización de cafés, no existen servicios de asesoría y servicio al cliente en la venta. Por último, se evidenció una tendencia marcada de los consumidores a comprar cafés de marcas tradicionales o comerciales, no especiales.

Por otra parte, los otros cuatro lugares visitados (Famosta Café, El Barista Rural del Café, Cafeto Tienda Café y Veredal) son cafés-bares que centran sus propuestas de valor en los diversos métodos de preparación del café; por lo tanto, se obtuvo información similar en los cuatro. En cada uno de los sitios se venden de a tres variedades diferentes de café especial de origen, que corresponden a producciones de sus propias fincas o que se embalan con la marca del respectivo establecimiento. En ninguno de los lugares se encontraron cafés con certificaciones en su producción, los precios por libra oscilaron entre \$18.000 y

\$60.000, en presentaciones de 200 a 500 gramos, y todos ofrecen servicios de asesoría durante la compra; sin embargo, se debe aclarar que la actividad de venta de café en bolsa no es su fuerte y no se evidenció ningún cliente que comprara dicho producto. Por último, se destaca que en algunos sitios venden productos asociados con el café, artículos para consumo de café y servicios relacionados como pocillos, termos, camisetas, copas, pines, cursos en filtrado y barismo y cubrimiento de eventos, entre otros.

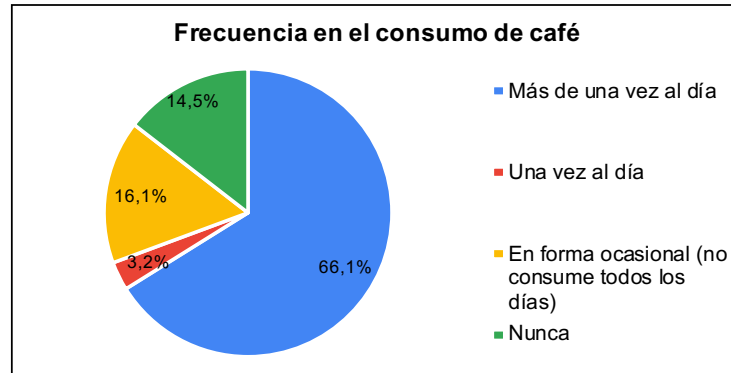
Cuestionario aplicado a clientes potenciales

El cuestionario de 17 preguntas se les aplicó a 124 personas (65 hombres y 59 mujeres), residentes en 14 ciudades diferentes (Bogotá, Chinchiná, Circasia, Dosquebradas, Jardín, Manizales, Marsella, Medellín, Palestina, Pereira, Riosucio, Santa Rosa de Cabal, Santuario y Atlanta (Georgia, Estados Unidos); las ciudades del departamento de Risaralda fueron las de mayor representación, con 84%. Estas personas se distribuyeron en los siguientes rangos de edad: 31 entre 21 y 30 años, 35 entre 31 y 40 años, 17 entre 41 y 50 años, 40 mayores de 50 años y solo una a menor de 21 años, lo que puede significar que todas las categorías de edades tuvieron representación significativa similar en el consolidado de las respuestas. Es importante recordar que la aplicación del instrumento tenía como objetivo obtener información que permitiera validar la propuesta de valor en el mercado y en ese sentido se presentan los principales resultados obtenidos. El consolidado de las respuestas se puede observar en el anexo 4.

De acuerdo con la información obtenida, se concluyó que el 85,5% de los encuestados consumían café y el 69,4% lo tomaban como mínimo una vez al día, como se muestra en la figura 5. Sobresalió que el 86,3% de la población consultada preparaba café y el 66,1% lo hacía cada semana. En las figuras 5 y 6 se observa que el porcentaje de la población que no consumía café (14,5%) fue

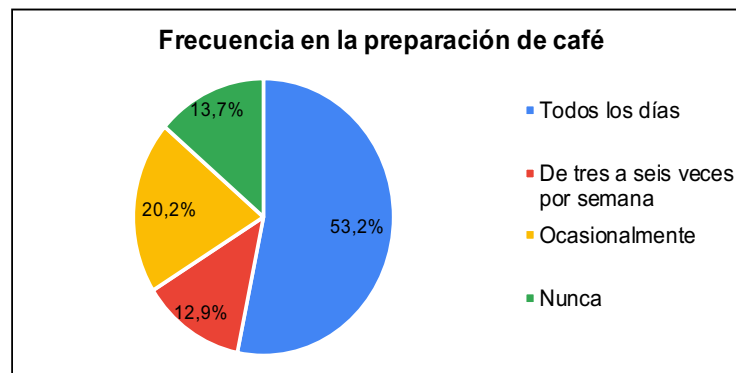
similar al que no lo preparaba (13,7), lo que indica que una parte de la población que no consumía sí lo preparaba en algún momento.

Figura 5. Frecuencia de consumo de café



Fuente: elaboración propia

Figura 6. Frecuencia de preparación de café

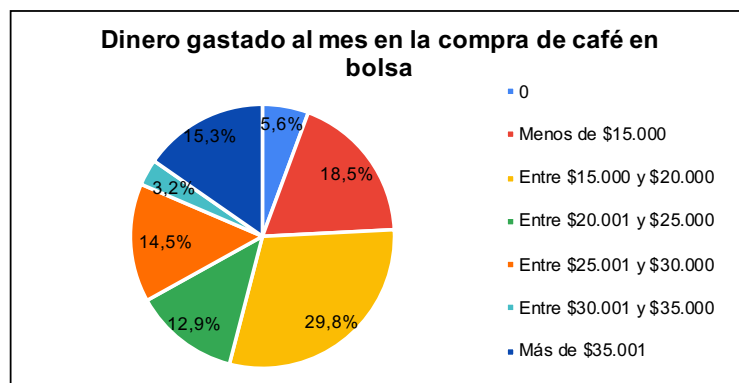


Fuente: elaboración propia

Respecto a la frecuencia de compra, el 69,4% de los consultados indicaron que adquirirían café en bolsa como mínimo una vez al mes, el 23,4% lo hacía en forma ocasional, lo que ha de entenderse como compras con periodicidades mayores a un mes, y solo el 7,3% manifestó no comprar. En ese sentido, se consultó sobre el promedio de dinero gastado al mes en dichas compras y se encontró que el 57,3% de los encuestados destinaba entre \$15.000 y \$30.000 al mes, el 18,5% gastaba más de este monto y, por el contrario, el 24,4% desembolsaba una cifra inferior; así se detalla en la figura 7.

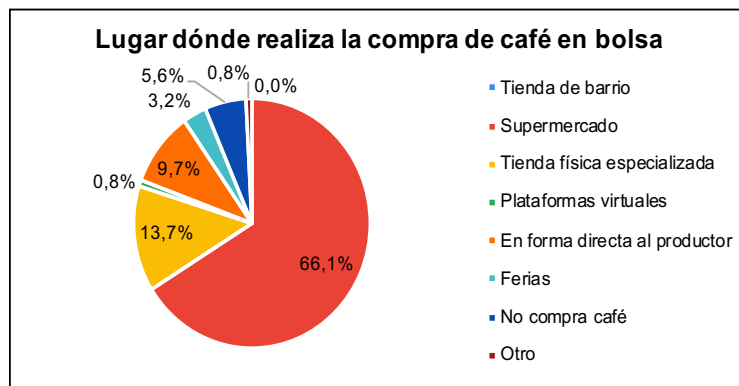
En lo relacionado con los lugares en los que, por lo general, se compra el café en bolsa, el 66,1% de la población consultada expresó que en un supermercado, el 13,7% en una tienda física especializada, el 9,7% en forma directa al productor, el 5,6% no compraba café y el 4,8% restante lo hacía en plataformas virtuales, ferias u otros canales de comercialización, como se observa en la figura 8.

Figura 7. Gastos al mes en café en bolsa



Fuente: elaboración propia

Figura 8. Lugar en el que se compra café en bolsa



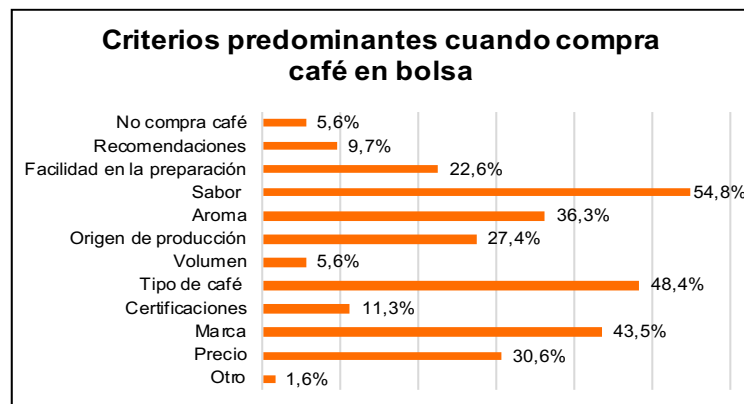
Fuente: Elaboración propia

En la figura 9 se pueden observar los resultados obtenidos en relación con los criterios predominantes en la compra de café en bolsa y se encontró, como

aspecto más relevante, el sabor, valorado por el 54% de los encuestados. En segundo orden de importancia estuvo el tipo de café, con un 48,4%, si se entiende dicha característica la referente a sus características tradicionales, especiales o saborizados, entre otras. En seguida, valorada por el 43,5% de los consultados, estuvieron la marca, con el 36,3% el aroma, con el 30,6% el precio, con el 27,4% el origen de la producción y con el 22,6% la facilidad en la preparación. Otros aspectos, como las certificaciones, el volumen de presentación y las recomendaciones, fueron valorados por menos del 12% de las personas.

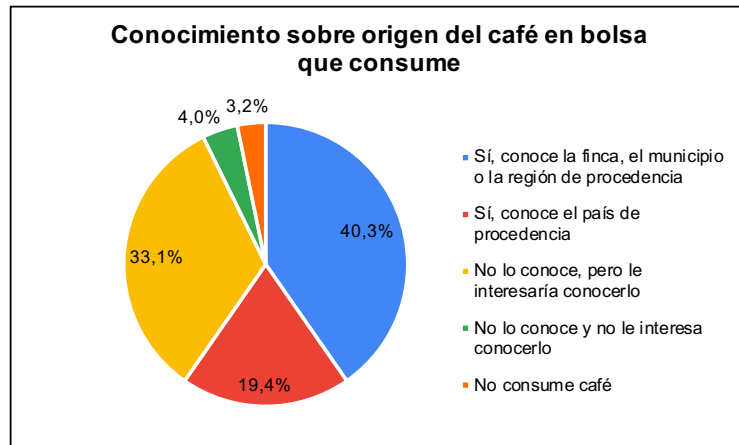
Por su parte, el 64,5% de las personas mencionaron que reconocían las cualidades y características que diferencian el café tradicional o comercial del café especial; sin embargo, estas cifras contrastan con las respuestas obtenidas a la pregunta relacionada sobre el conocimiento de los beneficios ambientales y sociales generados en la producción de café especial, en las que solo el 46% de los encuestados manifestaron conocerlos y el 50% indicaron que no los conocían, pero les interesaría conocerlos. Además, en la figura 10 se detallan los resultados sobre el conocimiento que tenían las personas en relación con el origen del café en bolsa que consumían, en los que se identificó que el 40,3% conocía la finca, el municipio o la región de procedencia, el 19,4% el país de procedencia y el 33,1% no lo conocía, pero le interesaría conocerlo.

Figura 9. Criterios usados en compra de café



Fuente: elaboración propia

Figura 10. Conocimiento sobre origen del café



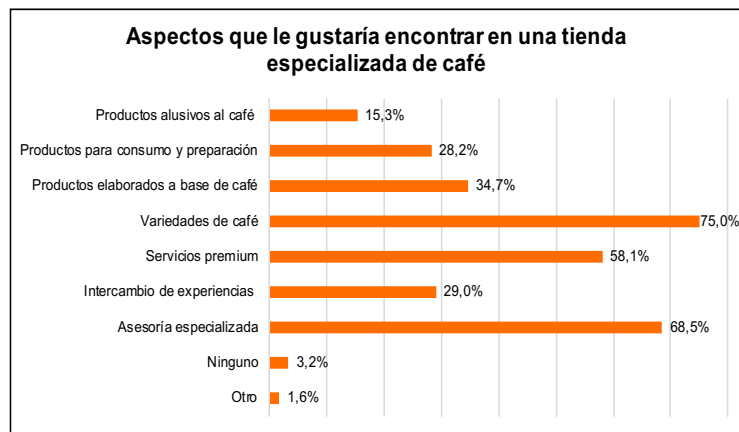
Fuente: elaboración propia

Por otra parte, el 90,3% de las personas encuestadas manifestaron tener la disponibilidad de pagar más para consumir café de mejor calidad y que generara beneficios ambientales y sociales a los productores y el 67,7% la disponibilidad de comprar café especial en bolsa a través de un comercio electrónico. En ese sentido, se consultó sobre los aspectos relevantes que a los encuestados les gustaría encontrar en una tienda especializada de café, tanto física, como virtual, y se halló lo siguiente:

En una tienda especializada, la opción de encontrar diferentes variedades de café fue valorada por el 75% de los consultados, el 68,5% se manifestaron a favor de la asesoría especializada, el 58,1% de los servicios *premium* con acceso a pruebas o degustaciones del producto antes de la compra, el 34,7% de los productos elaborados a base de café y, con porcentajes inferiores al 30%, se valoraron aspectos relacionados con la educación y el intercambio de conocimiento y experiencias entre clientes, productos para consumo y preparación de café y productos alusivos al café. Ver figura 11.

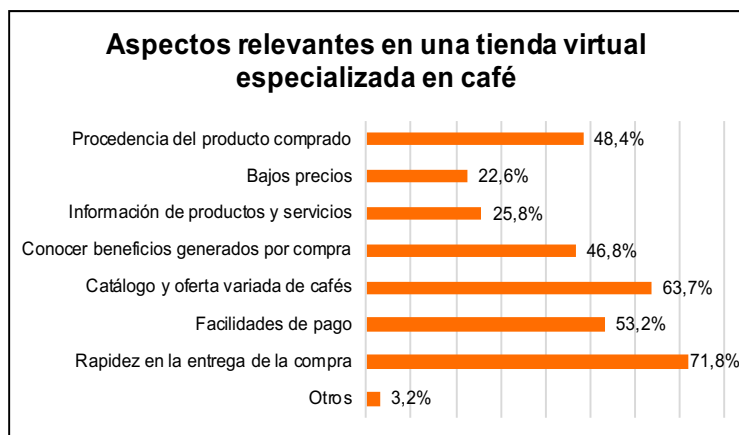
En una tienda virtual especializada en café, como aspecto más relevante se valoró la rapidez en la entrega del producto comprado por un 71,8% de los encuestados, el catálogo y oferta variada de cafés por el 63,7%, las facilidades de pago por el 53,2%, saber la procedencia del producto comprado por el 48,4%, conocer los beneficios sociales y ambientales generados con las compras por el 46,8% y, con porcentajes inferiores al 30%, variables relacionadas con el acceso a información sobre nuevos productos, servicios, promociones y bajos precios de los productos. Ver figura 12.

Figura 11. Aspectos para encontrar en una tienda especializada de café



Fuente: elaboración propia

Figura 12. Aspectos relevantes en una tienda virtual especializada en café



Fuente: elaboración propia

5.1.2.3. Técnica: periodista

Esta técnica se utilizó en dos momentos; el primero consistió en la aplicación de una entrevista semiestructurada de diez preguntas a expertos, con el fin de obtener criterios que permitieran validar algunos aspectos del modelo de negocio propuesto. En el segundo momento los expertos retroalimentaron sobre un producto mínimo viable del modelo de negocio para la comercialización de cafés especiales. El consolidado de respuestas obtenidas se presenta en el anexo 6.

Entrevista con expertos

Los expertos consideraron como principales canales de venta para los productores de cafés especiales los intermediarios, entendidos como empresas trilladoras o tostadoras del grano, y plantearon que algunas asociaciones o productores formalizados mercadean sus productos en ferias o supermercados. En ese contexto, identificaron dos importantes métodos de pago, el primero relacionado con un sobreprecio por la taza del café, es decir una valoración económica por altos estándares de calidad, y el segundo asociado con la venta de la producción en el futuro, métodos que le permiten al caficultor obtener mayores ingresos y estabilidad; el café en bolsa se paga de manera directa en el instante de la transacción. Por otra parte, reconocieron las certificaciones *Rainforest* y *Fair trade* como las más representativas en el mercado. Aclararon que las certificaciones están directamente relacionadas con el mercado en el que se venderá el producto y agregaron que con dichos procesos se hace incurrir en costos elevados al productor.

Como principales dificultades en el proceso de comercialización de cafés especiales definieron la falta de cultura del cliente para distinguir y valorar un café de calidad, el bajo conocimiento y la reducida capacitación por parte del productor en cuanto al proceso de comercialización y la obtención de registros sanitarios

para fabricar o envasar el café destinado en forma directa al consumo humano. Por el contrario, con respecto a las potencialidades, ambos expertos destacaron el amplio conocimiento que tienen los caficultores, así como la calidad y los estándares de sus cosechas. Por otra parte, los expertos difirieron en sus apreciaciones en relación con el conocimiento sobre el cliente final, pues Margarita Gómez planteó que los caficultores no conocen muy bien su cliente final y Juan Rodrigo Sanz manifestó que sí lo conocen, pero desconocen la manera de acceder a él. En lo referente a la oferta de servicios o productos adicionales por parte de los productores, destacaron el desarrollo de servicios turísticos en los que se le ofrecen experiencias al cliente para que visite fincas cafeteras y observe el proceso que conlleva lograr un producto de buena calidad.

Ambos expertos plantearon que los productores de cafés especiales sí venderían sus productos a través de un comercio electrónico especializado y consideraron esta propuesta como un modelo de negocio para trabajar y fortalecer, pues, según ellos, este medio permitiría capacitar al consumidor y exponer con facilidad las características del producto. Además, reconocieron que el sector caficultor se moviliza por el esquema de voz a voz, es decir, a partir del beneficio que obtenga un pequeño grupo de productores se generalizaría en el gremio. En ese sentido, los consultados consideraron que los productores sí estarían dispuestos a pagar un porcentaje por cada transacción de venta realizada a través de un comercio electrónico.

Por último, en relación con la posibilidad de que los productores paguen por publicidad de sus productos o marcas en canales o medios virtuales, los dos entrevistados reconocieron que es difícil; sin embargo, dejaron abierta la posibilidad, pues afirmaron que si se logra comprobar los beneficios que se obtienen por este pago, con seguridad los productores accederían a él.

Retroalimentación de un PMV

Por el conocimiento de los entrevistados, se considera que la retroalimentación recibida abordó los tres tipos de ella planteadas por Osterwalder (2014), consistentes en opiniones, experiencias y datos del mercado que permitan la evaluación analítica del modelo; en ese sentido, los expertos consultados consideraron viable el desarrollo del modelo de negocio y plantearon los siguientes aportes que complementarían la propuesta de valor:

- Se debe tener en cuenta que el café especial no solo se comercializa en bolsa, también se vende verde, tostado en grano y pocas veces molido; en consecuencia, entrarían en el segmento de mercado de clientes trilladores, tostadores y tiendas especializadas en la preparación del café.
- El modelo de negocio puede abordar procesos de subasta, en los que se oferten cosechas de alta calidad para que trilladoras, tostadoras y tiendas especializadas en la preparación del café pujen por dicho producto.
- Se consideró punto fundamental del modelo de negocio garantizar los tiempos de entrega del producto en diferentes partes del mundo.
- La propuesta de valor tiene la posibilidad de vender la experiencia de seguir todo el proceso, en el que se va informando al comprador a través de fotos, videos o visitas acerca de la siembra, el desarrollo del cultivo, la cosecha, el procesamiento y su consumo.
- Como aspectos limitantes, se planteó la dificultad de conseguir café especial consistente, es decir, que las producciones obtengan similares características y desvirtuar mitos que están surgiendo en el sector, en los que los productores desarrollan diferentes prácticas en la producción o el beneficiado para

supuestamente mejorar características del grano, modalidades que no están comprobadas desde el punto de vista científico.

5.1.3. Objetivo específico 3: proponer un lienzo de modelo de negocio ajustado con base en los resultados obtenidos en la validación de mercado

De acuerdo con un enfoque de análisis, y a partir de la información obtenida en la validación del modelo de negocio en el mercado, se desarrollaron las herramientas de fuerza del entorno y matriz DOFA con el objetivo de consolidar la información que permitiera proponer un modelo de negocio ajustado. A continuación se presentan los resultados obtenidos en la aplicación de cada una de las herramientas.

5.1.3.1. Fuerzas del entorno

Si se tiene en cuenta que “los modelos de negocio se diseñan y aplican en entornos específicos” (Osterwalder y Pigneur, 2010, p. 200), se consideró importante analizar las fuerzas externas al modelo de negocio para la comercialización de cafés especiales con el objetivo de adaptar la propuesta de valor a dicho contexto. En ese sentido, se describen las premisas obtenidas en cada una de las cuatro fuerzas analizadas, que se presentan de manera detallada en el anexo 7.

- Fuerzas de mercado: el mercado de cafés especiales evidenció un aumento en su consumo, crecimiento basado en un segmento de clientes especializado que diferencia sus cualidades y características, así como los beneficios en su producción. Por otra parte, se observó una tendencia en aumento en los índices

de búsqueda en la web de los términos relacionados, una disposición de clientes potenciales a pagar más por un café de mejor calidad y alta frecuencia en los procesos de compra, consumo y preparación. A pesar de lo anterior, un porcentaje bajo de la población destina más de \$35.000 al mes en compra de café en bolsa. Por último, como criterios predominantes en la compra sobresalieron el sabor, la variedad y la marca y en el caso de una tienda especializada se deben considerar como aspectos relevantes la variedad, la asesoría especializada, los servicios *premium*, la rapidez en tiempos de entrega y los beneficios generados en la compra.

- Fuerzas de la industria: se consideraron diferentes aspectos importantes del sector caficultor; en ese sentido, resaltó su alta informalidad que conlleva la necesidad de diversificar las fuentes de ingresos. Así mismo, se evidenciaron limitaciones de productores de cafés especiales para comercializar sus productos y en la región no se percibió ninguna tienda especializada (física o virtual) para dicho fin. Por otra parte, en el análisis efectuado se constató la disponibilidad de los productores para vender a través de un comercio electrónico mediante el pago de una cuota por cada transacción de venta realizada y que son un poco apáticos al pago de publicidad de sus productos en medios virtuales.
- Tendencias clave: el entorno evidenció las siguientes seis tendencias. 1) aumento de tiendas físicas en la región especializadas en la preparación de café, no en comercialización; 2) generación de una cultura asociada con el consumo de café; 3) preservación del ambiente y recursos naturales; 4) valoración de procesos culturales ancestrales; 5) necesidad de conocer el origen y características de los productos y 6) migración al consumo de cafés de calidad con alto valor agregado.
- Fuerzas macroeconómicas: fue posible registrar dos importantes fuerzas macroeconómicas para el modelo de negocio, la primera asociada con la

fluctuación del precio internacional del grano y la segunda con el aumento en la producción internacional de café.

5.1.3.2. Matriz DOFA

El desarrollo de la matriz DOFA, presentada en el anexo 8, permitió detallar las amenazas y las oportunidades del entorno, así como las fortalezas y las debilidades del modelo de negocio para la comercialización de cafés especiales. A continuación se presentan los principales resultados obtenidos:

- Fortalezas: la propuesta de valor está en consonancia con las tendencias del mercado y puede tener un efecto de red con potencial de crecimiento, a partir de asistencia personalizada, educación al cliente y servicios *premium*. Cuenta con fuentes de ingresos diversificadas, la mayoría de los costos son predecibles y se pueden obtener beneficios por economías de escala; además, se tiene conocimiento y experiencia en los procesos cultural, social y económico de la producción de café. Por último, se destaca el renombre con el que cuenta la región cafetera de Colombia, lugar en el que se formuló el modelo de negocio.
- Debilidades: el análisis efectuado permitió identificar cinco debilidades importantes. La primera se asocia con el desconocimiento del público objetivo del modelo de negocio, puesto que puede tener alcances nacional e internacional. En segundo orden se desconocen los márgenes de rentabilidad y la proyección de ingresos y costos. Como tercera debilidad se identificó la necesidad de incurrir en gastos moderados antes de percibir ingresos. La cuarta variable se relaciona con la inexistencia de un acuerdo con los productores de cafés especiales y los transportadores de los productos. Por último, como quinta variable identificada, se estableció que la fuente de ingresos asociada con el cobro por publicidad en

medios virtuales no tuvo gran aceptación por parte del panel de expertos, aspecto que debe ser validado en la práctica.

- Oportunidades: en ellas hubo el mayor número de variables analizadas en la matriz DOFA, lo que se constituye en un aspecto positivo para el modelo de negocio, pues visualiza un amplio margen de trabajo para explorar y crecer. En ese sentido, se identificaron como oportunidades los siguientes puntos: incremento generalizado en los índices de búsqueda en la web de los términos relacionados con el modelo de negocio en el país y en el resto del mundo, amplio conocimiento en la producción por parte de los caficultores pero dificultades en la comercialización de sus productos, posibilidades de migrar el modelo de negocio a una tienda física franquiciable, posibilidad de atender mercados internacionales, aumento en los consumos nacional e internacional, crecimiento de un mercado especializado en el consumo de café especial, disposición de los clientes a pagar más por un café de calidad, disponibilidad de los productores a vender a través de un comercio electrónico y a pagar un costo por cada transacción, posibilidad de comercializar café verde y tostado a un segmento de mercado compuesto por trilladores, tostadores y tiendas especializadas en la preparación del café y desarrollo de nuevas fuentes de ingresos relacionadas con procesos de subastas para ofertar cosechas de alta calidad y vender experiencias de largo plazo que involucren desde la siembra del cultivo hasta la taza.

- Amenazas: se identificaron los cafés especializados en preparación del grano y los mismos productores de café especial como posibles sustitutos del modelo de comercialización, la alta informalidad en el sector productivo, que podría limitar el abastecimiento requerido y acceder a un café con características consistentes, la necesidad de los productores de desarrollar procesos de certificación y la creación de mitos existentes en el sector sobre prácticas culturales que mejorarían la calidad del grano, pero que no están comprobadas desde el punto de vista científico.

5.1.3.3. Modelo de negocio ajustado

Si se tiene en cuenta que en el desarrollo del primer objetivo específico (numeral 5.1.1) se identificaron dos segmentos de mercado a los que se les dirigió una propuesta de valor y un modelo de negocio en particular, y de acuerdo con la validación del mercado y con la información consolidada en las herramientas de fuerzas del entorno y matriz DOFA, se procedió a ajustar el modelo de negocio inicial planteado en el numeral 5.1.1.2 del presente trabajo. Dicha propuesta busca integrar dos segmentos de mercado interdependientes con el fin de crear valor al atenderlos a la vez; dichos dos segmentos hacen referencia al mercado de consumidores y a los productores de cafés especiales.

En ese sentido, el proceso de ajuste se realizó en tres momentos, el primero relacionado con los aspectos que se validaron en el mercado, el segundo con elementos que se incorporaron al modelo de negocio y el tercero con elementos que se descartaron. Por último, se describen aspectos que quedaron pendientes por validar. En el anexo 9 se puede observar el lienzo de modelo de negocio final.

Aspectos validados:

- En su conjunto, la propuesta de valor está de acuerdo con un patrón de plataforma multilateral, que sirve como intermediaria entre productor y consumidor. En ese sentido, se validó la disponibilidad de consumidores para comprar en ella y de los productores para vender a través del comercio electrónico.
- Se confirmaron las fuentes de ingreso asociadas con el cobro de un porcentaje a los productores por cada transacción de venta realizada y con la venta directa de cafés especiales y de productos asociados, a lo que se suma a una cuota de suscripción *premium*.
- Como elementos del relacionamiento de los segmentos de mercado se validaron la asistencia personal en línea, los servicios automáticos en la

plataforma, la creación de una comunidad de interés virtual, el servicio *premium* y la asistencia personal a productores en diferentes aspectos.

- La plataforma web, la *app*, las redes sociales, la entrega y la recolección de los productos en la puerta se constituyeron como los canales de comunicación, distribución y venta.
- Como recursos clave necesarios se consolidaron la plataforma, el dominio y el *hosting*, los cafés especiales y los productos asociados, un punto de acopio y distribución y el recurso humano experto en diseño y desarrollo de aplicaciones y plataformas virtuales, así como un barista.
- En la red de proveedores o socios que contribuirán al funcionamiento del modelo de negocio se encuentran los productores de cafés especiales, los fabricantes de productos asociados, los transportadores y los socios que aportan fuentes de financiación.
- Como actividades clave que se deban emprender para crear y ofrecer la propuesta de valor se identificaron la gestión y el mercadeo de la plataforma, los procesos logísticos de abastecimiento y distribución de cafés especiales y productos asociados y la prestación de servicios de asesoría, acompañamiento, educación y servicio al cliente.

Aspectos adicionados:

- Se incorporó a la propuesta de valor la oferta de café especial en bolsa, verde y tostado, porque solo se había pensado en la primera opción.
- El segmento de mercado relacionado con los consumidores de café especial se subdividió en consumidores nacionales e internacionales y en consumidores individuales, trilladoras, tostadoras y tiendas especializadas en la preparación del café; así se amplió el margen de público objetivo o clientes potenciales.

- Entre las actividades clave se consideró importante incluir las de seguimiento periódico a los productores de café especial para garantizar productos de alta calidad y consistentes.
- Se incorporaron tres fuentes de ingreso. La primera se relaciona con la subasta de cosechas con características de calidad suprema (taza superior a 90 puntos), la segunda con la venta de experiencias de largo plazo, en las que se permita al cliente realizar seguimiento desde la siembra hasta la taza y, por último, una opción de llevar el modelo de negocio a tiendas físicas franquiciables.

Aspecto eliminado:

- De las fuentes de ingresos planteadas al inicio se descartó el cobro por asesorías altamente especializadas al productor y se dejó como valor agregado de la propuesta de valor sin costo.

Aspecto pendiente por validar:

- Quedó pendiente por validar la fuente de ingresos asociada con pago de los productores de café por publicidad de sus productos o marcas en medios o canales virtuales.

5.2. ANÁLISIS DE DATOS

A través del presente trabajo de grado se diseñó un modelo de negocio para la puesta en marcha de una mipyme comercializadora de cafés especiales en el departamento de Risaralda, en el que se tuvo en cuenta el lienzo de modelo de negocio (*business model canvas*) y se desarrollaron las siguientes actividades:

Mediante el uso de las herramientas de los lienzos de la propuesta de valor y del modelo de negocios se generaron dos prototipos iniciales; en el primero se planteó una propuesta de valor para el segmento de mercado de los consumidores de cafés especiales y el segundo prototipo enfocó su propuesta de valor para dos segmentos de mercado diferentes, los consumidores y los productores de cafés especiales.

Con estas propuestas diseñadas se llevó a cabo un proceso para validarlas en el mercado. En ese sentido, a través de la técnica del detective de datos se analizó el comportamiento de búsqueda con la herramienta *Google trends* de diez términos relacionados, con lo que se evidenció una tendencia en aumento sobre las consultas realizadas tanto en el país como fuera de él. Así mismo, se consultaron once bases de datos y siete páginas web de entidades gubernamentales o empresariales con el objetivo de encontrar en dichas fuentes secundarias información relevante que aportaría al proceso; sin embargo, no se obtuvieron aportes significativos.

Más tarde se aplicó la técnica del antropólogo y por medio de la herramienta de observación no participante se visitaron cinco lugares que comercializan cafés especiales en la ciudad de Pereira, en los que se analizaron aspectos relacionados con variedades, categorías, certificaciones, origen y precios del café especial que ofertaban; estas visitas permitieron identificar que las propuestas de valor de los establecimientos estaban dirigidas a la preparación de café y se evidenció que en la región no existe una plataforma, ni física ni virtual, dedicada a la comercialización de cafés especiales.

Además, y también con la técnica del antropólogo, se les aplicó un cuestionario de 17 preguntas a 124 personas por medio de la herramienta *Google docs*, lo que permitió identificar frecuencias de consumo, preparación y compra de café, así como criterios predominantes en su compra, el presupuesto destinado y el

conocimiento de los encuestados sobre cafés especiales. Entre los resultados arrojados se destaca la alta disponibilidad de comprar café especial a través de un comercio electrónico, así como la identificación de aspectos relevantes que debería tener una tienda especializada de café (física y virtual), asociados con la oferta de múltiples variedades, los tiempos de entrega, las facilidades de pago, la procedencia de los productos, la asesoría especializada y los servicios *premium*, entre otros.

Para seguir en el proceso de validación, y con la técnica del periodista, se hicieron entrevistas semiestructuradas a dos expertos de la región, con el objetivo de conocer los principales canales de venta, los métodos de pago y los estándares de cafés especiales en la zona, así como para identificar potencialidades y dificultades de los productores. Lo anterior arrojó como resultado la importancia que tienen los intermediarios en el proceso de comercialización, así como las dificultades que tienen los productores para hacer estas actividades de manera directa; también se identificó su disponibilidad para vender sus productos a través de un comercio electrónico y pagar un porcentaje por cada transacción; los expertos consideraron que el pago por publicidad de productos en medios virtuales puede tener rechazo inicial. Por otra parte, los entrevistados retroalimentaron los modelos de negocio iniciales y reconocieron que estaban bien encaminados y que aportarían fuentes de ingresos adicionales, asociadas con procesos de subasta virtual de cafés de calidad superior, ventas de largo plazo y tiendas físicas franquiciables.

La información generada hasta ese momento permitió construir dos herramientas, el análisis de las fuerzas del entorno y la matriz DOFA, en las que se compiló la información recolectada y que permitieron identificar cuáles aspectos de los modelos de negocio inicial se validaban, cuáles se descartaban, cuáles se podrían incorporar y cuáles quedaban pendientes por validar. Por último, y al considerar lo anterior, se decidió ajustar el modelo de negocio que planteaba una propuesta de

valor para dos segmentos de mercado diferentes, los consumidores y los productores de cafés especiales. Si se tiene en cuenta el proceso desarrollado y con fundamento en los datos obtenidos en cada una de las técnicas y herramientas empleadas, se considera que se cumplieron los tres objetivos específicos y el objetivo general del trabajo de grado.

6. CONCLUSIONES

- La ideación de dos prototipos de modelo de negocio al inicio del proyecto garantizó tener en cuenta y analizar variables en diferentes contextos, pues se abordaron dos maneras diferentes de crear valor a dos segmentos de mercado con necesidades y características particulares, lo que conllevó descubrir procesos de comercialización de cafés poco convencionales. En ese sentido, se considera que el diseño de modelo de negocios debe partir de diferentes bosquejos y supuestos, que aborden distintos niveles de detalles con el objetivo de explorar ideas que más tarde se descartarán o se aceptarán.
- El proceso de validación en el mercado se constituyó en el eje central del trabajo de grado, pues requirió el análisis de diferentes variables que se plantearon como supuestos que debían ser aceptados o rechazados. Por lo anterior, se considera fundamental el aporte obtenido por clientes potenciales y expertos a través del desarrollo del cuestionario y de las entrevistas semiestructuradas, herramientas que permitieron comprender intereses y necesidades de cada segmento de mercado (consumidores y productores de cafés especiales), lo que redujo así la incertidumbre en algunos componentes del modelo de negocio. Así mismo, las mencionadas y las restantes que se emplearon posibilitaron analizar el entorno, evaluar tendencias, mercados y la posible competencia.
- Con posterioridad al proceso de investigación y análisis de los elementos propuestos en los modelos de negocio inicial, las herramientas de análisis del entorno y la matriz DOFA visibilizaron la oportunidad de seleccionar como prototipo por desarrollar el que les ofrecía una propuesta de valor a dos segmentos de mercado (consumidores y productores de cafés especiales). Dicho prototipo fue adaptado y modificado de acuerdo con las respuestas y las

observaciones recibidas en el mercado; en este contexto, el modelo de negocio encontró fuentes de ingresos alternativas y se identificaron nuevos elementos que complementaron la propuesta de valor, que termino siendo retroalimentada por múltiples miradas. Así, se concluye que la construcción de una propuesta de valor debe ser una construcción colectiva, que puede contar con la participación directa o indirecta de múltiples personas relacionadas o no con el modelo de negocio.

- El éxito del modelo de negocio diseñado para la comercialización de cafés especiales radica en la capacidad de permitir la interacción entre dos segmentos de mercado diferentes (consumidores y productores de cafés especiales) y llevar a cada uno de estos segmentos una propuesta de valor diferenciada que permita atraerlos de manera independiente. Lo anterior se constituye en una forma innovadora para la comercialización de cafés, que puede modificar patrones y formas tradicionales con las que se ha vendido el grano a lo largo de la historia.
- El diseño de modelos de negocio se constituye en una práctica de experimentación que busca valorar y resolver necesidades de clientes insatisfechos y por esta razón es de máxima importancia repetir este ejercicio de manera periódica, porque permite reinventarse en forma permanente. Así mismo, se considera que la metodología elaborada en el presente trabajo puede ser replicada para cualquier modelo de negocio, pues busca identificar, en fuentes académicas, institucionales y tecnológicas y desde las perspectivas del consumidor y del experto, puntos de vista e información que retroalimentan el proceso. Además, se considera pertinente complementar el modelo de negocio con un análisis financiero que permita estimar costos, ingresos, punto de equilibrio y demás variables que hagan posible el cierre financiero del proyecto.

REFERENCIAS

- Agronegocios (2015, 15 de diciembre). *Conozca las categorías que existen en cafés especiales*. Agronegocios. Recuperado el 24 de octubre de 2019 de <https://www.agronegocios.co/agricultura/categorias-en-cafes-especiales-2621742>
- B2Brazil (2019). *Santo Agostinho cafés especiais*. B2Brazil. Recuperado el 12 de septiembre de 2019 de <https://es.b2brazil.com/hotsite/santoagostinho>
- Cámara de Comercio de Pereira (2019). *Promoción de la competitividad cafetera en el departamento de Risaralda*. Pereira: Cámara de Comercio de Pereira. Recuperado el 3 de octubre de 2019 de <https://www.camarapereira.org.co/es/ipaginas/ver/G436/425/promocion-de-la-competitividad-cafetera-en-el-departamento-de-risaralda/>
- Cano, C. G., Vallejo, C., Caicedo, E., Amador, J. S., y Tique, E. Y. (2012). El mercado mundial del café y su impacto en Colombia. *Borradores de Economía*, 710, 1-56. Recuperado de <https://www.banrep.gov.co/es/borrador-710>
- Centro de Comercio Internacional (2012, 30 de enero). *Guía del exportador de café, Exportaciones para un desarrollo sostenible*, 3ª ed. Ginebra: Centro de Comercio Internacional. Recuperado de <http://www.intracen.org/guia-del-exportador-de-cafe-tercera-edicion/>
- Citlalli López-Torres, G., Maldonado Guzmán, G., Pinzón Castro, S., y García Ramírez, R. (2016). Colaboración y actividades de innovación en pymes. *Contaduría y Administración*, 61(3), 568-581. doi: 10.1016/j.cya.2015.05.016
- Comité Departamental de Cafeteros de Risaralda (2019). *Perfil oficial Instagram*. Pereira: Comité Departamental de Cafeteros de Risaralda. Recuperado el 3 de octubre de 2019 de <https://www.instagram.com/p/B2w7C-ang9m/>
- Congreso de Colombia (2004). *Ley 905, de 2 de agosto de 2004, por medio de la cual se modifica la ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la*

- micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones.* Bogotá: Congreso de Colombia. Recuperado de http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0905_2004.html
- Cooperativa Departamental de Caficultores del Risaralda (2019). *Informe ESAL. Informe de gestión año 2018.* Pereira: Comité Departamental de Cafeteros de Risaralda. Recuperado el 3 de octubre de 2019 de <http://www.coopcafer.com/assets/informe-de-gestion-2018-coopcafer.pdf>
- Cruz Rincón, M. L., y Puente Castro, R. (2012). ¿Hay verdadera innovación de nuevos productos? Factores relevantes de éxito y fracaso en el caso colombiano. *Estudios Gerenciales*, 28(número especial), 263-280. Recuperado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0123-59232012000500014&script=sci_abstract&tIng=es
- Demil, B., y Lecocq, X. (2009). Evolución de modelos de negocio: Hacia una visión de la estrategia en términos de coherencia dinámica. *Universia Business Review*, 23, 86-107. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/433/43312282007.pdf>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística, DANE (2019a). *DANE.* Bogotá: DANE. Recuperado el 3 de octubre de 2019 de <https://www.dane.gov.co>
- Escamilla-Prado, E., Díaz-Cárdenas, S., Nava-Tabada, M., y Cantú-Peña, F. (2018). El relevo generacional en el sector cafetalero: La experiencia de los cursos de café para niños en Chocamán, Veracruz, México. *Agroproductividad*, 11, 48-54. Recuperado de <http://revista-agroproductividad.org/index.php/agroproductividad/article/view/269>
- Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, FNC (s.f.a). *Cafés especiales.* Bogotá: FNC. Recuperado el 2 de noviembre de 2018 de https://www.federaciondecafeteros.org/particulares/es/nuestro_cafe/cafes_especiales/
- Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, FNC (s.f.b). *Categorías.* Bogotá: FNC. Recuperado el 9 de noviembre de 2018 de

https://www.federaciondecafeteros.org/particulares/es/nuestro_cafe/cafes_e_especiales/categorias/

Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, FNC (2018). *Comportamiento de la industria cafetera colombiana 2018*. Bogotá: FNC. Recuperado de https://www.federaciondecafeteros.org/particulares/es/quienes_somos/publicaciones/

Ferro-Soto, C., y Mili, S. (2013). Desarrollo rural e internacionalización mediante redes de comercio justo del café. Un estudio de caso. *Cuadernos de Desarrollo Rural*, 10(72), 267-289. Recuperado de <https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/desarrolloRural/article/view/7033>

Gamboa Rosero, P. Y., Mosquera Sánchez, S. A., y Paz Narváez, I. E. (2015). Caracterización física de café especial (*Coffea Arabica*) en el municipio de Chachagüí (Nariño, Colombia). *Revista Lasallista de Investigación*, 12, 90-98. doi: 10.22507/rli.v12n1a9

Global Cafés (s.f.). *Global Cafés*. La Plata: Global Cafés. Recuperado el 3 de septiembre de 2019 de <https://www.globalcafes.org/esal/>

Gobernación de Risaralda (2018, 13 de septiembre). *Directorio de asociaciones de productores agropecuarios*. Pereira: Gobernación de Risaralda. Recuperado el 3 de octubre de 2019 de <https://www.risaralda.gov.co/agropecuario/publicaciones/101325/directorio-de-asociaciones-de-productores-agropecuarios/>

Gómez Echeverry, E., Ceballos Rincón, O. I., Buitrago Rodríguez, L. C., y Páez Benítez, C. M. (2013). Cadena productiva del café: demanda de trabajo para población vulnerable en el departamento del Quindío. *Contexto*, 12, 11-32. Recuperado de <https://revistas.ugca.edu.co/index.php/contexto/article/view/40/340>

Google trends (2019). *Explorar - Descubre qué está buscando el mundo*. Recuperado el 28 de septiembre de 2019 de <https://trends.google.es/trends/?geo=CO>

- Hurtado de Barrera, J. (2000). *Metodología de la investigación holística de la ciencia*. Caracas: Fundación Sypal.
- International Trade Centre, ITC (2018). *Lista de los mercados importadores para un producto exportado por Colombia en 2017. Producto: 0901 Café, incl. tostado o descafeinado; cáscara y cascarilla de café; sucedáneos de café que contengan café en cualquier proporción*. Ginebra: ITC. Recuperado el 2 de noviembre de 2018 de <https://www.trademap.org/>
- legiscomex (2018). *Reporte de rankings*. Bogotá: legiscomex. Recuperado el 2 de noviembre de 2018 de <https://ezproxy.eafit.edu.co:2994/ReporteDetallado/IndexRankings/>
- Magretta, J. (2002). Por qué importan los modelos de negocios. *Revista INCAE*, 12, 12-20. Recuperado de https://www.academia.edu/5740233/Magretta_J_Por_que_importan_los_modelos_de_negocio
- Mata, F. J., & Quesada, A. (2015). E-commerce and coffee in Costa Rica: case studies of Costa Rican roaster companies. En *XLI Latin American Computing Conference (CLEI)*, Heredia. Recuperado de <https://ieeexplore.ieee.org/document/7359997>
- Mejía-Trejo, J., y Sánchez-Gutiérrez, J. (2014). Factores determinantes de la innovación del modelo de negocios en la creación de ventaja competitiva. *Revista del Centro de Investigación. Universidad La Salle*. 11(42), 105-128. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=34235376004>
- Melamed-Varela, E., Blanco-Ariza, A. B., y Rodríguez-Calderón, G. (2018). Creación de valor compartido: estado y contribuciones a la sostenibilidad corporativa. *Revista EAN*, 85, 37-56. doi: 10.21158/01208160.n85.2018.2047
- Merzthal, J., Wakabayashi, J. L., y Talledo Flores, H. (2017). Capital humano y generación de valor en la empresa. *Revista Internacional de Gestión del Conocimiento y la Tecnología*, 5, 58-76. Recuperado de <https://www.upo.es/revistas/index.php/gecontec/article/view/2792>

- Mutis, J., y Ricart, J. E. (2008). Innovación en modelos de negocio: la base de la pirámide como campo de experimentación. *Universia Business Review*, 18, 10-27. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2656423.pdf>
- Ochoa, C. (2015, 12 de junio). *Muestreo no probabilístico: muestreo por cuotas*. Netquest. Recuperado el 8 de noviembre de 2018 de <https://www.netquest.com/blog/es/blog/es/muestreo-por-cuotas>
- Osterwalder, A. (2004). *The business model ontology. A proposition in a design science approach* (disertación doctoral en Informatique de Gestion, Universite de Lausanne, Lausana). Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/33681401_The_Business_Model_Ontology_-_A_Proposition_in_a_Design_Science_Approach
- Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelos de negocio*. Barcelona: Deusto.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Smith, A., y Bernarda, G. (2014). *Diseñando la propuesta de valor*. Barcelona: Deusto.
- Otzen, T., y Manterola, C. (2017). Técnicas de muestreo sobre una población a estudio. *International Journal of Morphology*, 35(1), 227-232. Recuperado de https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0717-95022017000100037
- Pérez, E. (2016, 28 de marzo). *Análisis: Así se mueve el mercado del café en Colombia*. Recuperado el 3 de noviembre de 2018 de <http://www.revistapym.com.co/destacados/asi-se-mueve-mercado-del-cafe-2016.html>
- Pérez Akaki, P. (2007). Las transformaciones institucionales en la producción y comercialización internacional del café en el siglo XX e inicios del XXI. *Revista Latinoamericana de Economía*, 38, 107-133. doi: 10.22201/iiec.20078951e.2007.150.7679

- Pérez Pérez, E., y Villafuerte Solís, D. (2018). Efectos del mercado desregulado sobre los campesinos productores de café de los Altos de Chiapas. El caso de UCIPA. *LuminaR Estudios Sociales y Humanísticos*, 16, 134-149. doi: 10.29043/liminar.v16i1.569
- Quesada Pineda, H. J., y Meneses Guzmán, M. (2011). Determinación de un modelo de negocios para apoyar el desarrollo de la pequeña y mediana empresa basado en casos de éxito. *TEC Empresarial*, 5(2), 27-37. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3706962>
- Ricart i Costa, J. E. (2009). Modelo de negocio: el eslabón perdido en la dirección estratégica. *Universia Business Review*, 23, 12-25. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3090363>
- Rodríguez, A., y Ojeda, E. (2013). El modelo de negocio: la lógica para hacer dinero y crear valor. *Debates IESA*, 18, 37-42. Recuperado de <http://virtual.iesa.edu.ve/servicios/wordpress/?p=2646>
- Rogers, S. (2017, 23 de mayo). *¿Qué son los datos de Google trends? ¿Y qué significan?* Buenos Aires: Asociación de Entidades Periodísticas Argentinas, ADEPA. Recuperado el 24 de septiembre de 2019 de <http://adepa.org.ar/que-son-los-datos-de-google-trends-y-que-significan/>
- Romero Espinosa, F., Melgarejo Molina, Z. A., y Vera-Colina, M. A. (2015). Fracaso empresarial de las pequeñas y medianas empresas (pymes) en Colombia. *Suma de Negocios*, 13, 29-41. Recuperado de <https://editorial.konradlorenz.edu.co/2015/06/fracaso-empresarial-de-las-peque%C3%B1as-y-medianas-empresas-pymes-en-colombia.html>
- Rueda, J. (2017). Alegrías y penas del cliente: definiendo la propuesta de valor. *Marketing más ventas*, 54, 311.
- Sacco dos Anjos, F., Belik, W., y Velleda Caldas, N. (2011). La caficultura en Brasil. Evolución, situación actual y nuevos retos cara al futuro. *Mundo Agrario*, 12(23). Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84522393005>

- Salinas Martínez, A. M. (2004). Métodos de muestreo. *Ciencia UANL*, 7(1), 121-123. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/402/40270120.pdf>
- Sánchez Giraldo, J. D. (2018). *Estudio de viabilidad para la creación de una empresa de transformación y comercialización de café especial tostado* (trabajo de grado, Maestría en Gerencia de Proyectos, Universidad EAFIT, Medellín). Recuperado de <https://repository.eafit.edu.co/handle/10784/12732>
- Sánchez Juárez, G. K. (2015). Participación campesina en el mercado global de café. Cafeticultores organizados en Chiapas. *Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 24(47-2),1-20. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=85939869001>
- Sandí Morales, J. A., Zúñiga Rivera, C., y Montero Mora, A. (2006). Tarrazú y Orosí: cambios en la cadena de comercialización del café y estrategias ante la liberalización del mercado, 1989-2006. *Revista Historia*, 55, 99-117. Recuperado de <https://www.revistas.una.ac.cr/index.php/historia/article/view/1762/1669>
- Sandulli, F. D., y Chesbrough, H. (2009). Open business models: las dos caras de los modelos de negocios abiertos. *Universia Business Review*, 22, 12-39. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2987517>
- Santo Agostinho (s.f.). *Brazilian coffee. Um café a sua altura*. São Paulo: Santo Agostinho. Cafés especiales. Recuperado el 12 de septiembre de 2019 de <http://www.cafesantoagostinho.com.br/pt-br/>
- Sitio Andino (2012, 21 de septiembre). *Normas. Para la RAE es correcto abreviar y escribir sin tildes en internet*. Sitio Andino. Recuperado el 3 de octubre de 2019 de <http://www.sitioandino.com.ar/n/52268-para-la-rae-es-correcto-abreviar-y-escribir-sin-tildes-en-internet/>
- Suárez Sánchez, D, y Osorio Muñoz, N. (2016, 23 de mayo). *Competitividad y generación de valor para empresas cafeteras: el desarrollo de los cafés especiales* (trabajo de grado, Administración de Empresas, Universidad ICESI, Cali). Recuperado de

https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/81003/1/sua rez_competitividad_empresas_2016.pdf

Universidad Internacional de Valencia (2018, 21 de marzo). *¿Qué es la observación no participante y qué usos tiene?* Recuperado el 8 de noviembre de 2018 de <https://www.universidadviu.com/la-observacion-no-participante-usos/>

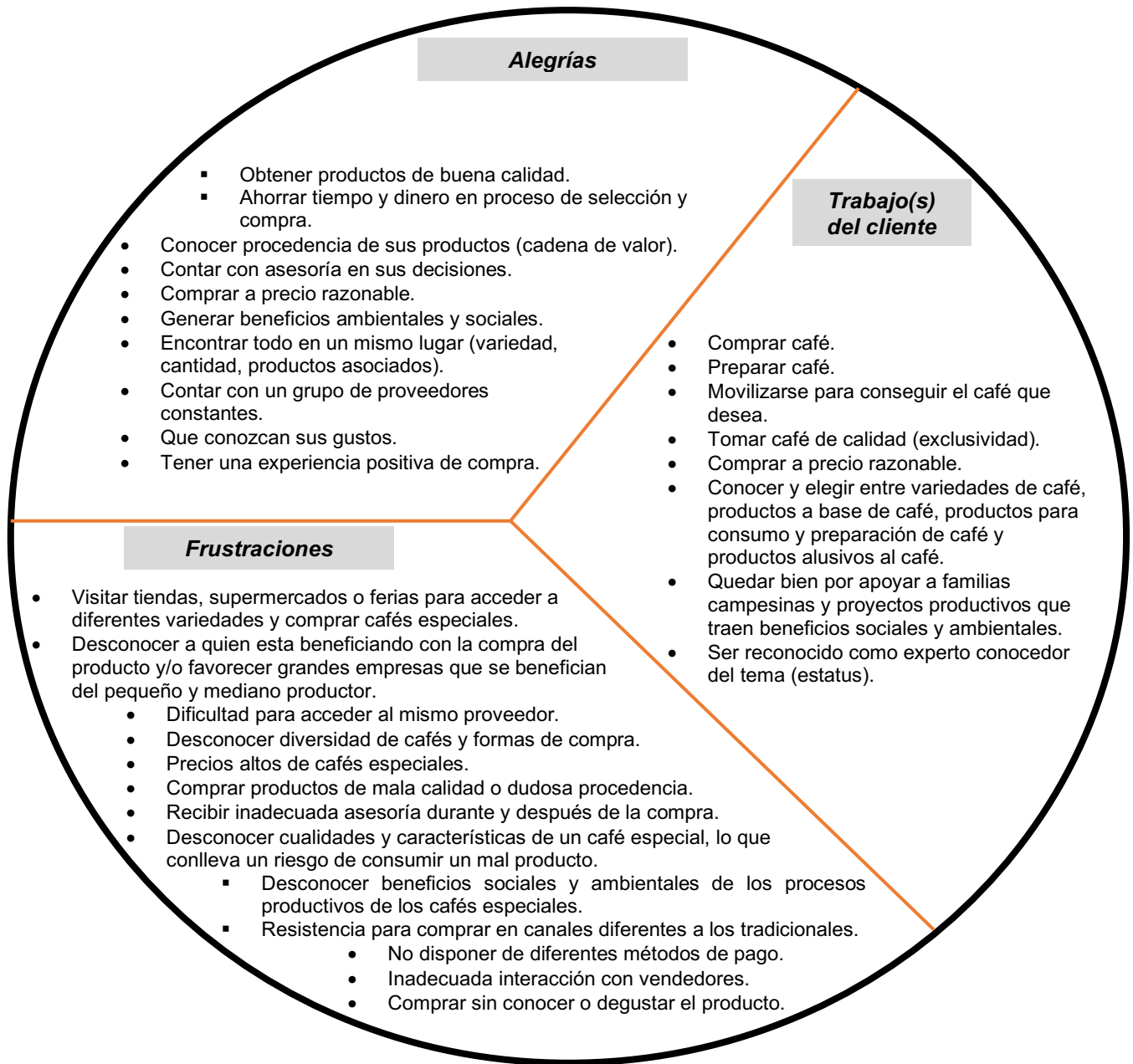
Yepes, C. A. (2017). Aportes teórico-conceptuales acerca del cambio organizacional de la industria cafetera colombiana. *Suma de Negocios*, 8(17), 19-30. doi: 10.1016/j.sumneg.2016.09.001

Zott, C., & Amit, R. (2010). La importancia de innovar en el modelo de negocio. *Revista de Antiguos Alumnos IEEM*, 13(1), 65-70. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3164177>

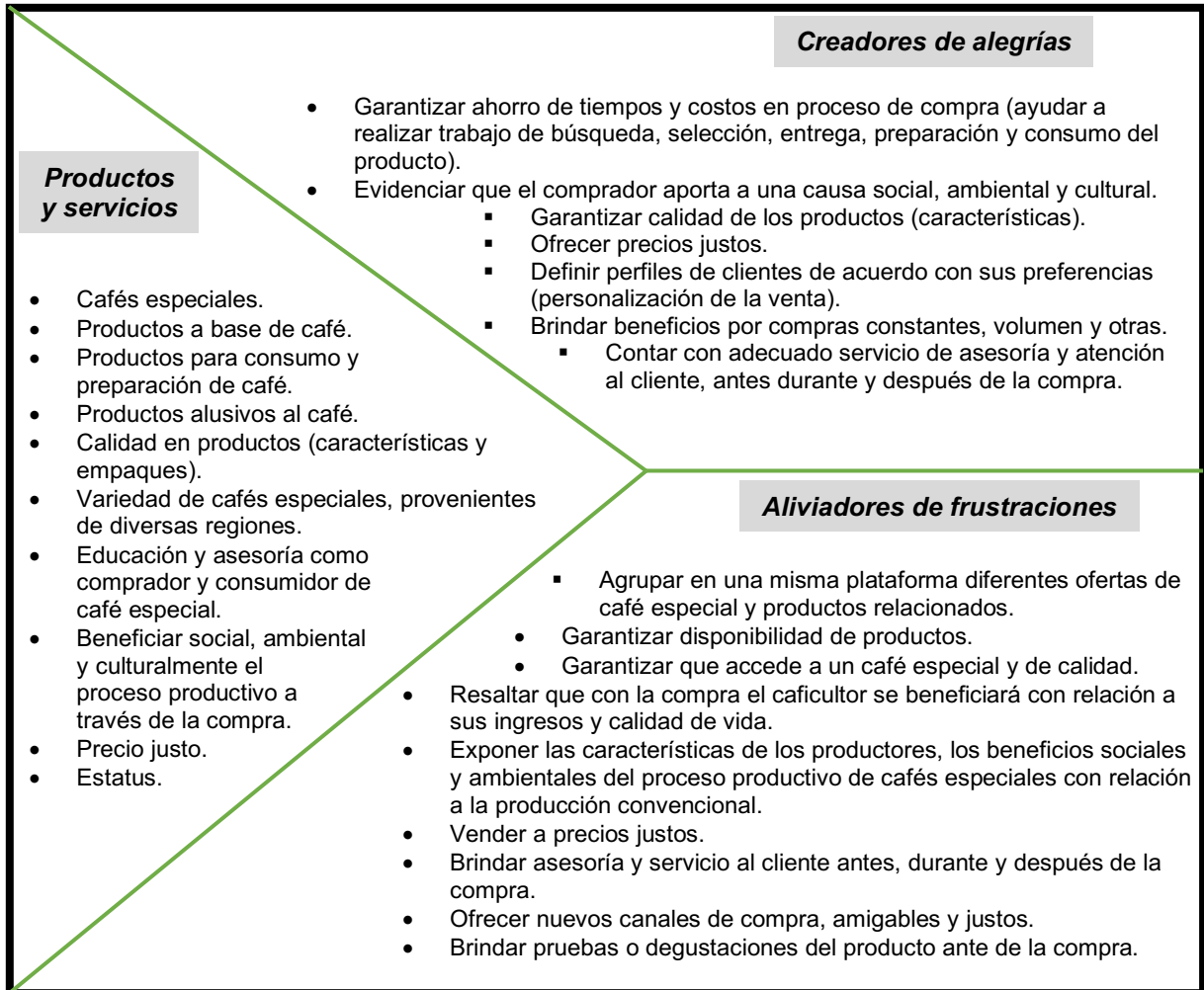
ANEXOS

Anexo 1: Herramientas del objetivo específico 1 – Lienzo de las propuestas de valor y lienzo de Modelo de Negocio Inicial

Perfil del cliente 1: consumidor de cafés especiales



Mapa de valor 1: consumidor de cafés especiales

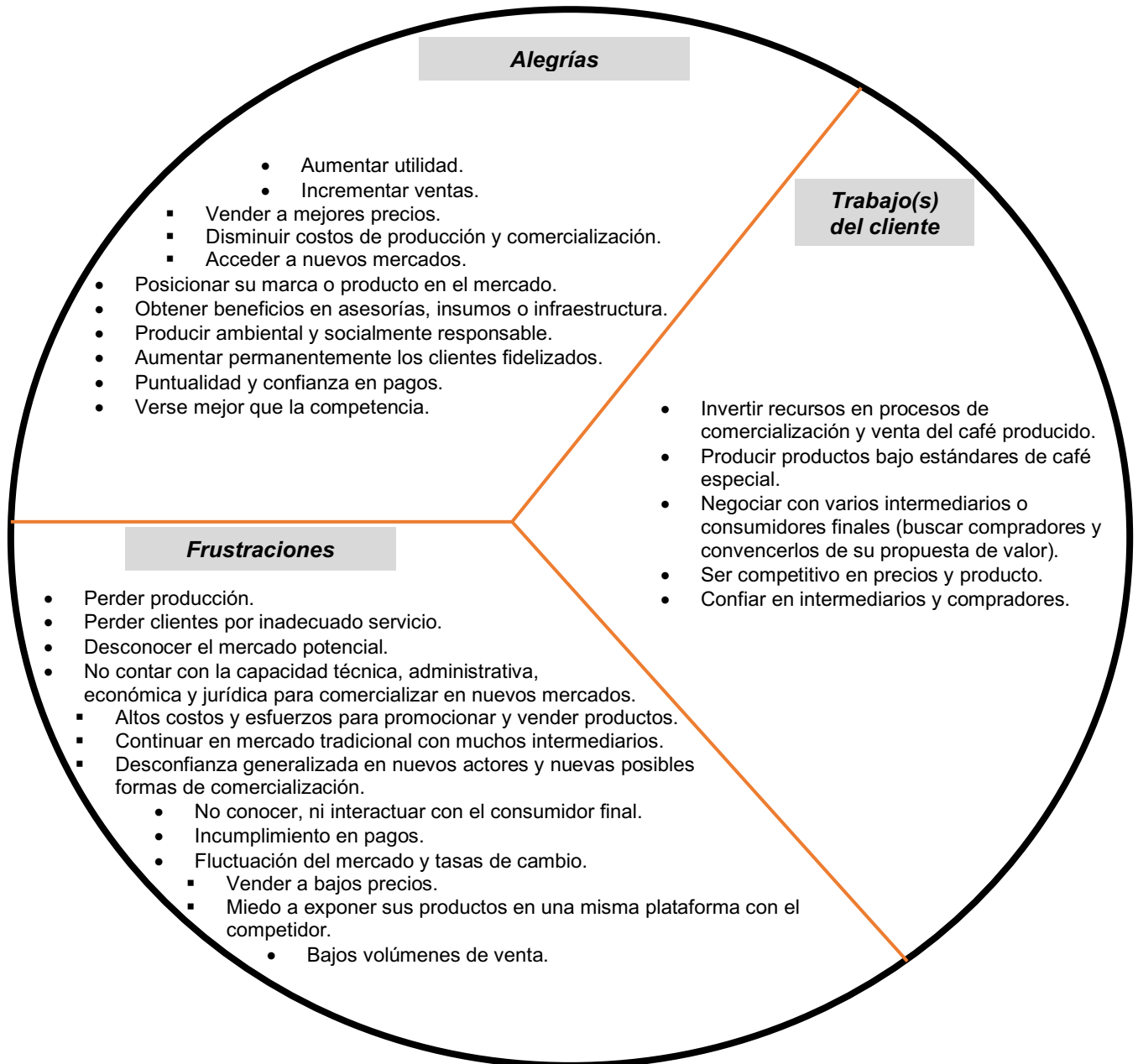


Lienzo del modelo de negocio: segmento de mercado 1: nicho de mercado - Consumidores de cafés especiales.

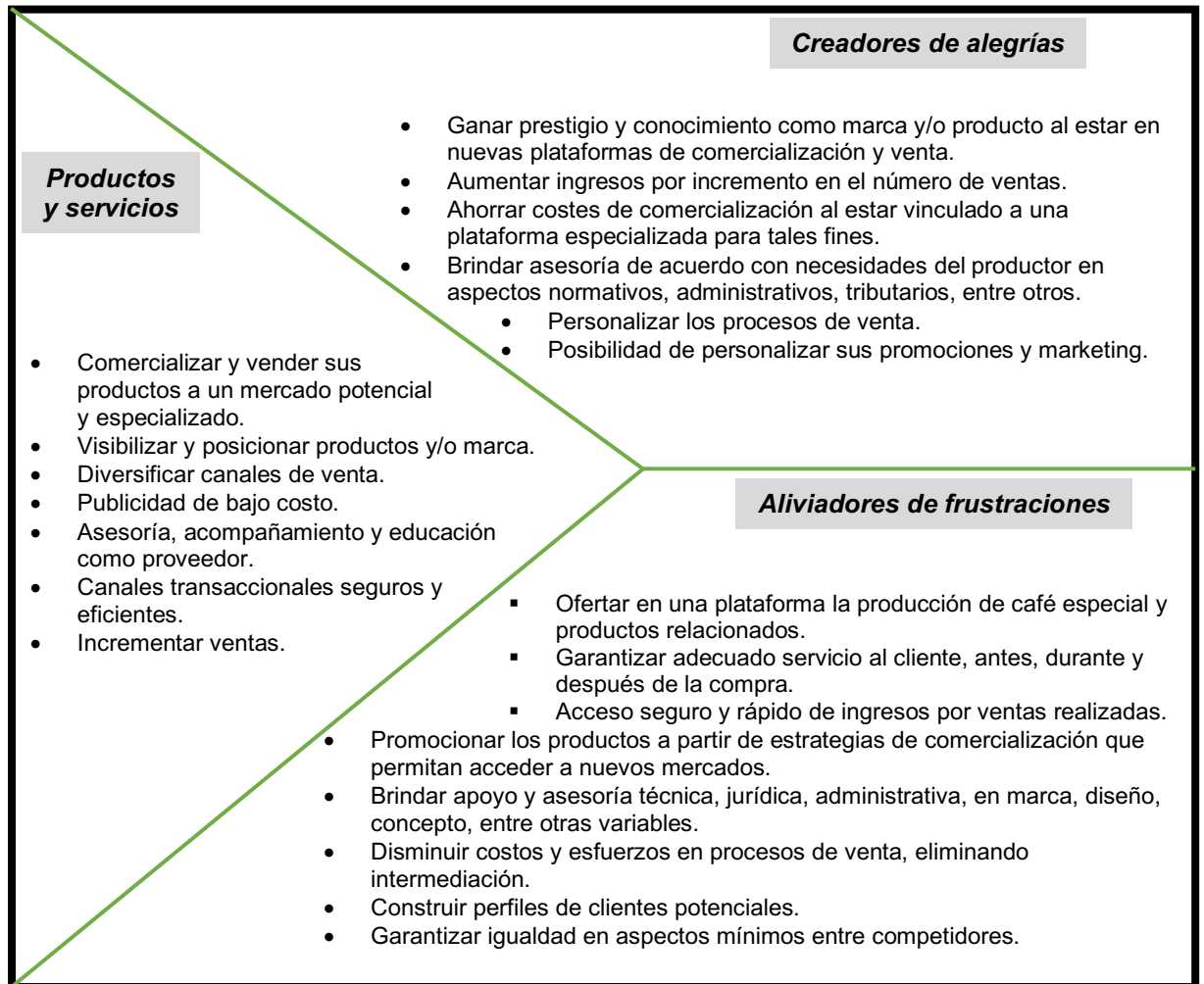
Asociaciones clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relaciones con clientes	Segmentos de mercado
<ul style="list-style-type: none"> Productores de cafés especiales. Fabricantes de productos asociados: A base de café; para consumo y preparación de café; alusivos al café. Transportadores (optimización y economía de escala). Fuentes de financiación (socios, bancos). 	<ul style="list-style-type: none"> Gestión de la plataforma (diseño, desarrollo de contenido especializado y mantenimiento). Mercadeo de la plataforma (publicidad segmentada). Logística de abastecimiento y distribución de cafés especiales y productos asociados. Prestación de servicios de asesoría, acompañamiento, educación y servicio al cliente a consumidores de cafés especiales. 	<ul style="list-style-type: none"> Plataforma con oferta de un amplio abanico de cafés especiales producidos en diferentes regiones. Oferta con productos asociados al café <ul style="list-style-type: none"> Elaborados a base de café. Para consumo y preparación de café. Alusivos al café. Calidad en productos. Precios justos. Educación y asesoría como comprador y consumidor de café especial. Beneficiar social, ambiental y culturalmente el proceso productivo a través de la compra. Estatus. 	<ul style="list-style-type: none"> Asistencia personal online (asesoría y atención al cliente, antes durante y después de la compra). Servicios automáticos (perfil en línea que reconozca a los diferentes clientes y sus características para ofrecer información relevante). Comunidad de interés virtual (educación al cliente e intercambio de conocimiento y experiencias entre usuarios). Servicio Premium (acceso un número determinado de artículos durante un periodo limitado, brindando pruebas o degustaciones del producto antes de la compra y acceso a ediciones especiales). 	<ul style="list-style-type: none"> Nicho de mercado: Consumidores de cafés especiales y productos asociados (a base de café, para consumo y preparación de café y alusivos al café).
	<p>Recursos clave</p> <ul style="list-style-type: none"> Plataforma, dominio, hosting. Cafés especiales. Productos a base de café. Productos para consumo y preparación de café. Productos alusivos al café. 		<p>Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> Plataforma web. App. Redes sociales. Entrega de producto en la puerta. 	

	<ul style="list-style-type: none"> • Punto de acopio y distribución. • Recurso humano (experto en diseño y desarrollo de aplicaciones y plataformas multilaterales; barista). • Recursos económicos (financiación de inversión inicial). 			
<p align="center">Estructura de costes</p>		<p align="center">Fuentes de ingresos</p>		
<ul style="list-style-type: none"> • Diseño, desarrollo, gestión y mantenimiento de la plataforma. • Compra de cafés especiales. • Compra de productos asociados al café. • Costos asociados a un punto de acopio y distribución (arrendamientos, servicios públicos, vigilancia). • Salarios y prestaciones de recurso humano. • Mercadeo de la plataforma. • Costos de logística de abastecimiento y distribución de cafés especiales y productos asociados. • Financiación de crédito. 		<ul style="list-style-type: none"> • Venta de café especial. • Venta de productos asociados, elaborados a base de café, para consumo y preparación de café y alusivos al café (suma de pequeños ingresos procedentes de una gran cantidad de artículos). <i>Precios según características del producto, volumen, inventario y momento de la compra.</i> • Cuota de suscriptor Premium (acceso un número determinado de artículos durante un periodo limitado, acceso a pruebas o degustaciones del producto antes de la compra y acceso a ediciones especiales). <i>Lista de precios fijos.</i> 		

Perfil del cliente 2: productor de cafés especiales



Mapa de valor 2: productor de cafés especiales



Lienzo del modelo de megocio: plataforma multilateral - Productores y consumidores de cafés especiales.

Asociaciones clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relaciones con clientes	Segmentos de mercado
<ul style="list-style-type: none"> • Productores de cafés especiales. • Fabricantes de productos asociados: A base de café; para consumo y preparación de café; alusivos al café. • Transportadores (optimización y economía de escala). • Fuentes de financiación (socios, bancos). 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de la plataforma (diseño, desarrollo de contenido especializado y mantenimiento). • Mercadeo de la plataforma (publicidad segmentada). • Logística de abastecimiento y distribución de cafés especiales y productos asociados. • Prestación de servicios de asesoría, acompañamiento, educación y servicio al cliente a consumidores y productores de cafés especiales. 	<p>Atraer y poner en contacto los dos segmentos de mercado mediante la gestión de una plataforma, con las siguientes propuestas de valor:</p> <p>Propuesta Valor – SM1:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Oferta de un amplio abanico de cafés especiales producidos en diferentes regiones. • Oferta con productos asociados al café: (elaborados a base de café, para consumo y preparación de café, alusivos al café). • Calidad en productos. • Precios justos. • Educación y asesoría como comprador y consumidor de café especial. • Beneficiar social, ambiental y culturalmente el proceso productivo a través de la compra. • Estatus. <p>Propuesta Valor – SM2:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comercializar y vender sus productos a un mercado potencial y especializado. 	<p>Relaciones – SM1:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asistencia personal online (asesoría y atención al cliente, antes durante y después de la compra). • Servicios automáticos (perfil en línea que reconozca a los diferentes clientes y sus características para ofrecer información relevante). • Comunidad de interés virtual (educación al cliente e intercambio de conocimiento y experiencias entre usuarios). • Servicio Premium (acceso un número determinado de artículos durante un periodo limitado, acceso a pruebas o degustaciones del producto antes de la compra y acceso a ediciones especiales). <p>Relaciones – SM2:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asistencia personal (apoyo y asesoría técnica, jurídica, administrativa, en marca, diseño, concepto, entre otras 	<ul style="list-style-type: none"> • Segmento de Mercado - SM 1: Consumidores de cafés especiales y productos asociados (a base de café, para consumo y preparación de café y alusivos al café). • Segmento de Mercado - SM 2: Productores de cafés especiales de diferentes regiones.

<p>Recursos clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plataforma, dominio, hosting. • Cafés especiales. • Productos a base de café. • Productos para consumo y preparación de café. • Productos alusivos al café. • Punto de acopio y distribución. • Recurso humano (experto en diseño y desarrollo de aplicaciones y plataformas multilaterales; barista). • Recursos económicos (financiación de inversión inicial). 	<ul style="list-style-type: none"> • Visibilizar y posicionar productos y/o marca. • Diversificar canales de venta. • Publicidad de bajo costo. • Asesoría, acompañamiento y educación como proveedor. • Canales transaccionales seguros y eficientes. • Incrementar ventas. 	<p>variables de acuerdo con necesidades del productor).</p> <p>Canales</p> <p>Canales – SM1:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plataforma web. • App. • Redes sociales. • Entrega de producto en la puerta. <p>Canales – SM2:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plataforma web. • App. • Redes sociales. • Recolección de producto en la puerta.
<p>Estructura de costes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diseño, desarrollo, gestión y mantenimiento de la plataforma. • Compra de cafés especiales. • Compra de productos asociados al café. • Costos asociados a un punto de acopio y distribución (arrendamientos, servicios públicos, vigilancia). • Salarios y prestaciones de recurso humano. • Mercadeo de la plataforma. • Costos de logística de abastecimiento y distribución de cafés especiales y productos asociados. • Financiación de crédito. 		<p>Fuentes de ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recursos de inversionistas. <p>Fuente de Ingresos - SM1:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Venta de café especial. • Venta de productos asociados, elaborados a base de café, para consumo y preparación de café y alusivos al café (suma de pequeños ingresos procedentes de una gran cantidad de artículos). <i>Precios según características del producto, volumen, inventario y momento de la compra.</i> • Cuota de suscriptor Premium (acceso un número determinado de artículos durante un periodo limitado, acceso a pruebas o degustaciones del producto antes de la compra y acceso a ediciones especiales). <i>Lista de precios fijos.</i> <p>Fuente de Ingresos – SM2:</p>

- Gastos de corretaje por venta de cafés especiales. (Cobro de un porcentaje por cada transacción de venta realizada). *Lista porcentajes base y es negociado con el productor.*
- Publicidad por anuncios (cuota por publicidad de un producto o marca específica). *Lista de precios base y se establecen dinámicamente en función de oferta y demanda.*
- Asesoría altamente especializada de acuerdo con necesidades del productor. *Precio negociado.*

Anexo 2: Herramientas del objetivo específico 2 – Matriz de gestión de información

Matriz de Gestión de Información - <i>Google Trends</i>								
Término	Lugar	Categoría	Promedio Semanal de Búsqueda			Porcentajes de búsqueda más altos por subregiones 2019		
			2017	2018	2019	1	2	3
Café	Colombia	Comida y bebida	42	56	79	Meta	Caldas	Cauca
Cafe			78	84	91	Choco	Cesar	Nariño
<i>Coffee</i>			55	64	78	Cauca	Meta	La Guajira
Café especial			11	20	21	-	-	-
Cafe especial			19	29	19	Bogotá	-	-
<i>Special coffee</i>			0	0	0	-	-	-
Café de Colombia			30	42	48	Antioquia	Bogotá	Santander
Cafe de Colombia			56	56	52	Caldas	Córdoba	Bogotá
<i>Colombian coffee</i>			30	41	39	Bogotá	-	-
Comercializacion de cafe			15	13	15	-	-	-
Café	En todo el mundo	Comida y bebida	74	81	91	Vietnam	Tailandia	Chile
Cafe			77	80	86	Arabia Saudita	Polonia	Tailandia
<i>Coffee</i>			72	77	83	Indonesia	Vietnam	Arabia Saudita
Café especial			24	26	32	Colombia	Brasil	-
Cafe especial			20	26	26	Alemania	Colombia	España
<i>Special coffee</i>			66	51	52	Brasil	Japón	Australia
Café de Colombia			41	40	48	España	Colombia	Brasil
Cafe de Colombia			61	57	64	Venezuela	Ecuador	Argentina
<i>Colombian coffee</i>			67	68	78	Vietnam	Malasia	India
Comercializacion de cafe			17	16	15	Colombia	-	-

Fuente: Elaboración Propia basado en *Google Trends* (2019)

Matriz de Gestión de Información - Bases de datos		
Publicación	Información Relevante	Fuente
Publicaciones Académicas	<ul style="list-style-type: none"> La cadena productiva del café se caracteriza por presentar alta informalidad empresarial y en formalización del empleo, sin embargo, el sector permite la inclusión de la población vulnerable en la medida en que se fomente el incremento de las áreas cultivadas, además mantendrán exigencias de personal calificado y no calificado. 	(Gómez, Ceballos, Buitrago, & Páez, 2013)
	<ul style="list-style-type: none"> Los defectos del café especial en taza, analizados en el caso de estudio, obedecen en gran medida a un proceso de beneficio inadecuado, entendiéndolo como las etapas a las que se somete el café para quitar o eliminar todas sus capas y obtener café pergamino. 	(Gamboa, Mosquera, & Paz, 2015)
	<ul style="list-style-type: none"> Productores que no cuentan con más de 4 hectáreas dedicadas al cultivo de café logran el equilibrio económico con procesos de diversificación agrícola. Según el estudio de caso, se evidencia que los socios no entregaron la totalidad de su producción a las cooperativas a las cuales pertenecen, y comercializan un porcentaje del café de manera independiente. 	(Sánchez G. K., 2015)
	<ul style="list-style-type: none"> Una de las causas de la menor producción y falta de aprovechamiento del incremento del consumo mundial de café está en los programas de renovación, que han generado que los cultivos se envejezcan y se genere poca innovación. La discrecionalidad de la Federación Nacional de Cafeteros frente a la exportación de café aleja al sector de las corrientes de mercado, ya que se depende de un solo tipo de café restringido en los canales de comercialización. 	(Yepes, 2017)
Materiales de Conferencias	<ul style="list-style-type: none"> El estudio presenta los resultados sobre el uso del comercio electrónico para la venta de café tostado, demostrando que tres casos no lograron buenos resultados por no contar con estrategias de mercadeo asociadas al mercado de café especial. Por su parte, un caso exitoso está dado gracias a la estrategia de venta. El uso del comercio electrónico abre posibilidades para potenciar el uso de la tecnología de información con el fin de lograr un mayor desarrollo económico y social. 	(Mata & Quesada, 2015)
Disertación de Tesis	<ul style="list-style-type: none"> Este estudio de viabilidad para la creación de una empresa de transformación y comercialización de café especial tostado arrojó que el 47% de la población encuestada, representa el grupo de edad entre los 30 y 39 años, y muestra la preferencia hacia la compra y/o consumo frecuente de café gourmet con un 33%. Con un 70,10% el parámetro sabor se constituye en el factor predominante en la compra. El 53% de los consumidores hacen una compra de café mensual, en una presentación indistintamente entre 250 y 500 gr. 	(Sánchez J. D., 2018)
Dentro de las publicaciones revisadas, no se obtuvo información relevante de un artículo de conferencia y seis publicaciones académicas, las cuales no guardaban relación con el objeto del presente trabajo de grado.		

Fuente: Elaboración Propia

Matriz de Gestión de Información - Fuentes Gubernamentales y Empresariales		
Entidad	Información Relevante	Fuente
Gobernación de Risaralda	<ul style="list-style-type: none"> En el listado de asociaciones de productores agropecuarios del departamento de Risaralda, publicado en la página web de la entidad, se identifican 17 asociaciones productoras de café, constituidas en los siguientes municipios: Apía 3, Belén de Umbría 1, Dosquebradas 1, Guática 2, La Celia 1, Marsella 2, Pereira 2, Pueblo Rico 1, Santa Rosa de Cabal 3 y Quinchía 1. 	(Gobernación de Risaralda, 2019)
Cámara de Comercio de Pereira	<ul style="list-style-type: none"> Desarrolla en alianza con el Comité de Cafeteros de Risaralda y la Cooperativa Departamental de Caficultores de Risaralda el programa INNOVACAFE para fortalecer el clúster de Cafés Especiales de Risaralda. A través de este programa se benefician 1.500 caficultores de 300 fincas del departamento, pertenecientes a 10 asociaciones de productores. Risaralda cuenta con alrededor de 4.500 hectáreas dedicadas a cafés especiales, cultivos que están en manos de cerca de 3.400 cafeteros. 	(Cámara de Comercio de Pereira, 2019)
Comité Departamental de Cafeteros de Risaralda	<ul style="list-style-type: none"> El comité de cafeteros de Risaralda, junto al medio de comunicación Pereira En Vivo, realizaron el reto tienda café oro 2019, el cual buscaba la mejor tienda de café de la ciudad de Pereira. En esa iniciativa se vincularon 13 tiendas de café y participaron más de 700 personas a través de las redes sociales con la etiqueta #RetoTiendaCaféOro2019. A continuación, se relacionan las tiendas ganadoras del concurso: 1. Famosta Café, 2. El Barista, Ruta del Café, 3. Cafeto Tienda Café. Otras tiendas participantes: Artesanal Coffee Shop, Veredal, Café don Samuel, Siescafe Orgánico, Cafetero Café Turístico, Salvador Café, El Vagón Café, 1800 Café de altura, Soriano Café, Tinto tienda de café. 	(Comité Departamental de Cafeteros de Risaralda, 2019)
Cooperativa Departamental de Caficultores de Risaralda	<ul style="list-style-type: none"> Durante el año 2018 se presentó una disminución del 20% en la producción de café en el departamento de Risaralda por condiciones climáticas. El precio interno del café estuvo cercano a los costos de producción. El Comité Departamental de Cafeteros de Risaralda otorgó subsidios para desarrollar estudios de educación superior, básica primaria y media vocacional, auxilio para servicio funerario, auxilio por calamidades, convenios de salud visual, suministro de equipos de protección personal, lockers para almacenamiento seguro de agroquímicos, auxilio para compra de botiquines y extintores, apoyo en saneamiento básico, tanques para manejo de lixiviados, capacitaciones en manejo y conservación de suelos, señalización, mejoramientos en beneficiaderos, auxilio para análisis de suelos y compra de fertilizantes, capacitaciones en condiciones laborales y responsabilidad social, <p><i>Cafés especiales</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Se considera la verificación Practices Starbucks como la mejor opción para tener recursos y poder brindar todos los programas sociales a los asociados. 	(Cooperativa Departamental de Caficultores de Risaralda, 2019)

Matriz de Gestión de Información - Fuentes Gubernamentales y Empresariales		
Entidad	Información Relevante	Fuente
	<ul style="list-style-type: none"> A través del sello Fairtrade se consideran con mayor competitividad en transferencia de precios a los caficultores. 	
Federación Nacional de Cafeteros de Colombia	<ul style="list-style-type: none"> En 2018 se registraron 237.095 fincas con al menos un estándar de sostenibilidad, que producen cafés diferenciados y la Federación Nacional de Cafeteros - FNC ha facilitado procesos de certificación y/o verificación de estos cultivos. La FNC maneja programas de gestión empresarial de los caficultores, programas de crédito y financiamiento cafetero, apoyo a la renovación de cafetales, apoyo a jornadas y concursos regionales de café, además de presencia en ferias y eventos de café en el mundo. La FNC ha trabajado en el estudio y análisis de la posible declaratoria del café como bebida nacional para incentivar y aumentar el consumo. Desarrollan programas de sostenibilidad ambiental, programa forestal y de conservación de la biodiversidad, adecuado manejo ambiental en las prácticas productivas y gestión del agua. En 2018 se destaca la labor de la Federación en conjunto con Nespress, con la ejecución de diversos programas y proyectos que aportan a la sostenibilidad de las familias caficultoras. El programa más importante es el de Calidad Sostenible AAA, que a su vez abarca diferentes actividades o proyectos como la certificación FT USA. El esquema LH es una forma innovadora de comprar café en los puntos habilitados con los nuevos laboratorios de las cooperativas, donde Almacafé realiza las pruebas físicas y de taza. De acertar el perfil LH, se paga un sobreprecio directo al caficultor. En 2018 la compra bajo esta modalidad en Cauca y Nariño benefició a 3.226 productores. Como alternativa para gestionar el precio de venta de café, la FNC pone a disposición de los productores del país, la venta de café con entrega a futuro. El comportamiento del precio interno obedece a tres factores: el precio internacional del café para arábigos, la tasa de cambio y el diferencial de calidad para el café de Colombia. La producción mundial de café en el año 2018 aumento 9,3% respecto al año anterior, jalonado por la producción de Brasil y Vietnam. Y Colombia disminuyó en 5,6% y el consumo mundial aumento en 2,2%. En el año 2018 el precio internacional del café presentó una caída sistemática, en promedio se redujo 29% entre enero y diciembre. el precio es transado en la bolsa de Nueva York. 	(FNC, 2018)
	<ul style="list-style-type: none"> Cenicafé, dependencia de la FNC que se encarga de desarrollar las investigaciones y la tecnología dirigida a incrementar la rentabilidad económica del cultivo de café, desarrolla el Programa 100% Café de Colombia con su reconocido Logo® marca ingrediente. Los 	(FNC, 2018)

Matriz de Gestión de Información - Fuentes Gubernamentales y Empresariales		
Entidad	Información Relevante	Fuente
	<p>tostadores que tienen licencia de uso del Logo Café de Colombia venden sus marcas de café colombiano en todos los continentes.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Almacafé, operador logístico de la FNC creó la herramienta de Bean-track, para que los clientes puedan conocer con detalle, a través de la web, el origen del café que han comprado. Esta propuesta de valor se aplica para los cafés especiales colombianos. 	
Banco de la Republica	<ul style="list-style-type: none"> • Se estima que sólo el 7% del mercado mundial del café está atendido por grados certificados y sin certificar que pueden considerarse especiales, es decir aproximadamente el equivalente a 8 millones de sacos de 60 kilos, un volumen igual al 72 por ciento de la totalidad de las exportaciones del grano de Colombia. • La caficultura, por ser una actividad muy intensiva en mano de obra, cuenta con una posibilidad mayor de dinamizar las economías regionales a través del consumo privado, con efectos multiplicadores sobre la malla productiva. • Los costos crecientes de la mano de obra junto con su alta proporción dentro de los totales de producción, además de la deficiente educación y la pobreza de muchos pequeños caficultores, junto con el rezago en la modernización de la institucionalidad gremial, frenan la eficiencia del sector y el bienestar de sus actores. • Fortalecer la actividad cafetera debe incluir la adaptación de las reglas e instituciones del sector a las condiciones de un mercado libre, con múltiples oportunidades, nuevas tendencias en el consumo y nuevas posibilidades tecnológicas en la producción e industrialización del café. 	(Cano, Vallejo, Caicedo, Amador, & Tique, 2012)
DANE	<ul style="list-style-type: none"> • La búsqueda arrojó nueve resultados sin obtener datos relevantes. 	(DANE, 2019)

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 3: Herramientas del objetivo específico 2 – Observación no participante

Ítems revisados:

1. Número de variedades de cafés especiales que se venden.
2. Categorías de cafés especiales que se venden (cafés de origen, cafés de preparación, cafés sostenibles).
3. Venta de cafés certificados.
4. Cuáles certificaciones tienen los cafés especiales que se venden.
5. Cuál es el origen o la procedencia de los cafés especiales ofertados.
6. Precios de venta por libra (500 gramos).
7. Presentaciones de los cafés especiales que se venden.
8. Venta de productos o servicios asociados con el café.
9. Asesoría y servicio al cliente en la venta.
10. Percepción del comportamiento del cliente durante la compra.

Lugar	Fecha Visita:	Ítems									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Almacén Éxito	15/10/19	42	Origen, Preparación, Sostenibles	Si	UTZ, Fairtrade, 4C, USDA Organic, CO, Paisaje Cultural Cafetero, Café de Origen (Indicación geográfica protegida), Mujer Caficultora.	<ul style="list-style-type: none"> • Risaralda (Santuario, Pereira) • Santander • Antioquia (Betania, Fredonia, Farallones del Citara, Salgar, • Huila • Quindío (Salento, Calarcá, Buenavista, Génova). • Caldas • Nariño • Magdalena (Sierra Nevada) 	Desde \$ 16.200 hasta \$ 90.000	50, 95, 100, 170, 190, 250, 283, 340, 350, 500 gramos. Soluble, molido, grano tostado	No Aplica	No se evidencia servicio de asesoría o servicio al cliente.	Tendencia a comprar cafés de marcas tradicionales o comerciales, no especiales.

Lugar	Fecha Visita:	Ítems									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Famosta Café	16/10/19	3	Origen, Preparación	No	No se identifican	<p>Depende de las cosechas en las finchas, tienen oferta intermitente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Risaralda (Santa Rosa, Pereira) • Quindío. • Valle del Cauca (Caicedonia) • Antioquía (Jericó, El retiro) • Caldas (Chinchiná) • Nariño (Buesaco) 	Desde \$25.000 hasta \$60.000	200, 250 gramos. Molido, grano tostado	<ul style="list-style-type: none"> • Pocillos o mugs • Termos • Camisetas • Copas • Pines • Cold brew coffee • Asesoría en montaje de barras de café • Cursos: filtrados, barismo, arte latte • Cubrimiento y acompañamiento de eventos 	<p>Asesoría durante la compra, especialmente de la procedencia y el tipo de café.</p> <p>Los cafés son empacados bajo la marca del establecimiento y en el sitio.</p> <p>No ofrecen el café en la carta del establecimiento.</p>	<p>Compra de café con diferentes preparaciones y métodos de extracción.</p> <p>En ningún establecimiento se logró observar clientes comprando café en bolsa para llevar.</p>
El Barista, Ruta del Café	18/10/19	3	Origen	No	No se identifican	<p>Depende de las cosechas en las finchas, tienen oferta intermitente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Risaralda (Santa Rosa, Apía, Santuario) • Valle del Cauca 	Desde \$22.900 hasta \$23.500	360, 500 gramos Molido, grano tostado	<ul style="list-style-type: none"> • Escuela de barismo y formación en café • Cold brew coffee • Elementos para preparación de café (Prensa francesa). 	<p>Asesoría durante la compra, especialmente de la procedencia y el tipo de café.</p> <p>Los cafés son empacados bajo la marca del establecimiento y en el sitio.</p>	
Cafeto Tienda Café	23/10/19	3	Origen	No	No se identifican	<p>Depende de las cosechas en las finchas, tienen oferta intermitente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Risaralda (Santa Rosa, Marsella) 	Desde \$18.000 hasta \$39.500	380, 500 gramos Molido, grano tostado	<ul style="list-style-type: none"> • Cold brew coffee 	<p>Asesoría durante la compra, especialmente de la procedencia y el tipo de café.</p> <p>No ofrecen el café en la carta del establecimiento.</p>	

Lugar	Fecha Visita:	Ítems									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Veredal	28/10/19	3	Origen	No	No se identifican	<p>Depende de las cosechas en las finchas, tienen oferta intermitente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Risaralda (Santa Rosa, Belén de Umbria) 	\$22.000	<p>250, 500 gramos</p> <p>Molido, grano tostado</p>	• Cold brew coffee	<p>Asesoría durante la compra, especialmente de la procedencia y el tipo de café.</p> <p>Los cafés son empacados bajo la marca del establecimiento.</p> <p>No ofrecen el café en la carta del establecimiento.</p>	

Anexo 4: Herramientas del objetivo específico 2 – Cuestionario

Consolidado de respuestas al cuestionario aplicado a 124 personas					
Ítem	Respuestas	%	Ítem	Respuestas	%
Rango de edad			Ciudad de origen de la respuesta		
Menor de 21 años	1	0,8%	Atlanta GA	3	2%
Entre 21 – 30 años	31	25,0%	Bogotá	3	2%
Entre 31 – 40 años	35	28,2%	Chinchiná	1	1%
Entre 41 – 50 años	17	13,7%	Circasia	1	1%
Mayor de 50 años	40	32,3%	Dosquebradas	13	10%
			Jardín	1	1%
Sexo			Manizales	6	5%
Masculino	65	52,4%	Marsella	1	1%
Femenino	59	47,6%	Medellín	2	2%
1. ¿Con cuál frecuencia consume café?			Palestina	1	1%
Más de una vez al día	82	66,1%	Pereira	84	68%
Una vez al día	4	3,2%	Riosucio	1	1%
En forma ocasional (No consume todos los días)	20	16,1%	Santa Rosa de Cabal	6	5%
Nunca	18	14,5%	Santuario	1	1%
2. ¿Con cuál frecuencia prepara café?			7. ¿Conoce las cualidades y las características que diferencian el café tradicional o comercial y el especial?		
Todos los días	66	53,2%	Sí	80	64,5%
De 3 a 6 veces por semana	16	12,9%	No	44	35,5%
Ocasional (Menos de 3 veces por semana)	25	20,2%	8. ¿Conoce el origen en el que se produce el café en bolsa que consume (en grano, tostado, molido o instantáneo)?		
Nunca	17	13,7%	Sí, conoce la finca, el municipio o la región de procedencia	50	40,3%
3. ¿Con qué frecuencia compra café en bolsa (en grano, tostado, molido o instantáneo)?			Si, conoce el país de procedencia	24	19,4%
Semanal	17	13,7%	No lo conoce, pero le interesaría conocerlo	41	33,1%
Quincenal	41	33,1%	No lo conoce y no le interesa conocerlo	5	4,0%
Mensual	28	22,6%	No consume café	4	3,2%
Ocasionalmente (Se demora más de un mes en comprar)	29	23,4%	9. ¿Conoce los beneficios ambientales y sociales generados en la producción de café especial?		
Nunca	9	7,3%	Sí los conoce	57	46,0%
4. Seleccione, como mínimo tres criterios predominantes cuando compra café en bolsa (en grano, tostado, molido o instantáneo)			No los conoce, pero le interesaría conocerlos	62	50,0%
Otro	2	1,6%	No los conoce y no le interesa conocerlos	5	4,0%

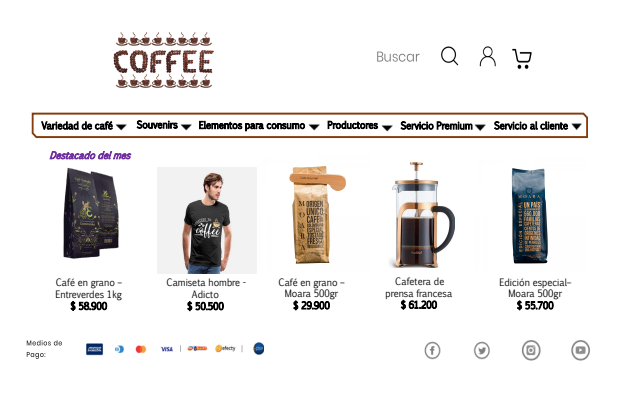
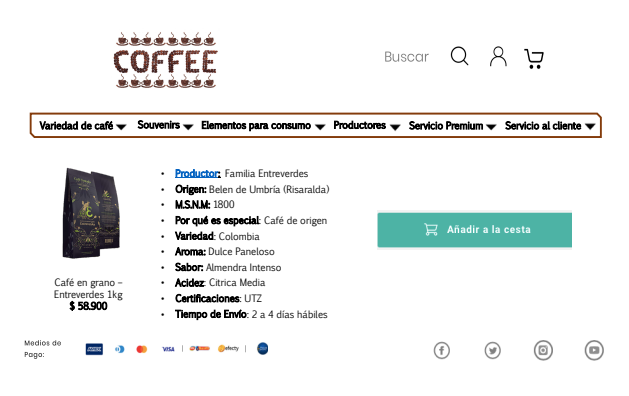
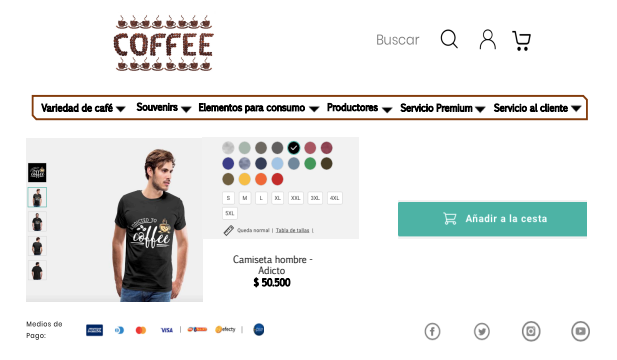
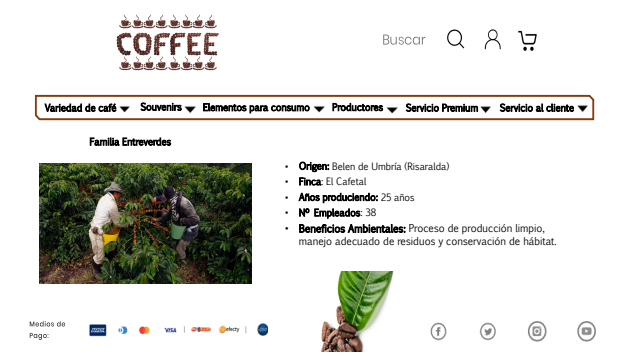


Consolidado de respuestas al cuestionario aplicado a 124 personas					
Ítem	Respuestas	%	Ítem	Respuestas	%
Precio	38	30,6%	10. ¿Estaría dispuesto a pagar más para consumir café de mejor calidad y que genere beneficios ambientales y sociales a los productores y al ambiente?		
Marca	54	43,5%	Sí	112	90,3%
Certificaciones	14	11,3%	No	12	9,7%
Tipo de café (tradicional, especial, saborizado, otros)	60	48,4%	11. ¿Comprarías café especial en bolsa (en grano, tostado, molido o instantáneo) a través de un comercio electrónico?		
Volumen de presentación	7	5,6%	Sí	84	67,7%
Origen de producción	34	27,4%	No	40	32,3%
Aroma	45	36,3%	12. Seleccione, como mínimo tres aspectos que le gustaría encontrar en una tienda especializada de café		
Sabor	68	54,8%	Otro	2	1,6%
Facilidad en la preparación	28	22,6%	Ninguno	4	3,2%
Recomendaciones	12	9,7%	Asesoría especializada antes, durante y después de la compra	85	68,5%
No compra café	7	5,6%	Educación e intercambio de conocimiento y experiencias entre clientes	36	29,0%
5. ¿Dónde realiza por lo general la compra de café en bolsa (en grano, tostado, molido o instantáneo)?			Servicios premium con acceso a pruebas o degustaciones del producto antes de la compra	72	58,1%
Tienda de barrio	0	0,0%	Variedades de café (en precios, origen, marcas, volúmenes y tipos)	93	75,0%
Supermercado	82	66,1%	Productos elaborados a base de café (derivados)	43	34,7%
Tienda física especializada	17	13,7%	Productos para consumo y preparación	35	28,2%
Plataformas virtuales	1	0,8%	Productos alusivos al café (souvenirs)	19	15,3%
Directamente al productor	12	9,7%	13. Seleccione, como mínimo tres aspectos que considere relevantes en una tienda virtual especializada en café		
Ferias	4	3,2%	Otros	4	3,2%
No compra café	7	5,6%	Rapidez en la entrega del producto comprado	89	71,8%

Consolidado de respuestas al cuestionario aplicado a 124 personas					
Ítem	Respuestas	%	Ítem	Respuestas	%
Otro	1	0,8%	Facilidades de pago	66	53,2%
6. ¿Cuánto dinero gasta en promedio al mes en la compra de café en bolsa (en grano, tostado, molido o instantáneo)?			Catálogo y oferta variada de cafés	79	63,7%
0	7	5,6%	Conocer los beneficios sociales y ambientales generados con las compras	58	46,8%
Menos de \$15.000	23	18,5%	Recibir información sobre nuevos productos, servicios y promociones	32	25,8%
Entre \$15.000 y \$20.000	37	29,8%	Bajos precios de productos	28	22,6%
Entre \$20.001 y \$25.000	16	12,9%	Conocer la procedencia del producto comprado	60	48,4%
Entre \$25.001 y \$30.000	18	14,5%			
Entre \$30.001 y \$35.000	4	3,2%			
Más de \$35.000	19	15,3%			

Anexo 5: Herramientas del objetivo específico 2 – Producto mínimo viable (PMV)

Producto Mínimo Viable: Modelo de Negocio para comercializar cafés especiales

La información fue utilizada con fines académicos y sirvió para representar un producto mínimo viable, esta no guarda relación con los precios u ofertas del mercado.

 <p>Destacado del mes</p> <ul style="list-style-type: none"> Café en grano - Entreverdes 1kg \$ 58.900 Camiseta hombre - Adicto \$ 50.500 Café en grano - Moara 500gr \$ 29.900 Cafetera de prensa francesa \$ 61.200 Edición especial- Moara 500gr \$ 95.700 	 <p>Café en grano - Entreverdes 1kg \$ 58.900</p> <ul style="list-style-type: none"> Producto: Familia Entreverdes Origen: Belen de Umbria (Risarlada) M.S.N.M: 1800 Por qué es especial: Café de origen Variedad: Colombia Aroma: Dulce Paneloso Sabor: Almendra Intenso Acidez: Cítrica Media Certificaciones: UTZ Tiempo de Envío: 2 a 4 días hábiles 												
 <p>Camiseta hombre - Adicto \$ 50.500</p> <p>Sección de selección de tamaño (S, M, L, XL, XXL, XXXL) y botón 'Añadir a la cesta'.</p>	 <p>Familia Entreverdes</p> <ul style="list-style-type: none"> Origen: Belen de Umbria (Risarlada) Finca: El Cafetal Años produciendo: 25 años Nº Empleados: 38 Beneficios Ambientales: Proceso de producción limpio, manejo adecuado de residuos y conservación de hábitat. 												
 <p>Servicio PREMIUM</p> <ul style="list-style-type: none"> Acceso a determinados artículos durante el periodo Pruebas o degustaciones del producto antes de la compra Acceso a ediciones especiales <table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="4">Planes</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1 mes</td> <td>3 meses</td> <td>6 meses</td> <td>1 año</td> </tr> <tr> <td>\$ 40.000</td> <td>\$ 75.000</td> <td>\$ 100.000</td> <td>\$ 140.000</td> </tr> </tbody> </table>	Planes				1 mes	3 meses	6 meses	1 año	\$ 40.000	\$ 75.000	\$ 100.000	\$ 140.000	 <ul style="list-style-type: none"> Asistencia en Línea Asesoría Especializada Comunidad COFFEE Metodos de Preparación Beneficios del consumo de café PQRS
Planes													
1 mes	3 meses	6 meses	1 año										
\$ 40.000	\$ 75.000	\$ 100.000	\$ 140.000										

Anexo 6: Herramientas del objetivo específico 2 – Entrevista semiestructurada y retroalimentación

Entrevistas Semiestructurada a Expertos N° 1			
Objetivo 2: Validar en el mercado la propuesta de valor para la recopilación de información que retroalimente el modelo de negocio inicial.			
Técnica	Fecha	Lugar	Duración
Periodista	13/11/2019	Cámara de Comercio de Pereira	40 minutos
Nombre de la experta:	Margarita Gómez		
Profesión:	Ingeniera de Alimentos, Magister en Administración y Dirección de Proyectos		
Experiencia o rol:	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinadora del Clúster de cafés especiales de Risaralda. • Experiencia de 6 años con proyectos asociados a cafés especiales 		
Herramienta:	Entrevista semiestructurada a expertos		
¿Cuáles son los principales canales de venta para los productores de cafés especiales? ¿Por qué?			
<p>Pueden considerarse todos los canales. Las asociaciones tienen su café tostado y molido y lo pueden hacer a través de ferias; los productores más organizados y que tienen registro INVIMA lo hacen por medio de supermercados, esto limita un poco los canales de comercialización. Ellos buscan sus propios canales para poder comercializar el producto.</p>			
¿Cuáles son los métodos de pago más utilizados en la venta de cafés especiales? ¿Por qué?			
<ul style="list-style-type: none"> • El pago más utilizado es el directo, ya que lo hacen sin intermediarios. • El mercado de microlotes en verde da un sobre precio por tasa, estos son comprados por tiendas especializadas que no compran por cantidades grandes. • La Cooperativa de caficultores compra café verde o en pergamino seco y hace prueba de taza en el momento de la compra, si dicho producto tiene una tasa de 84 puntos genera un sobre precio de 2.000 pesos y si sobrepasa los 86 puntos el precio es igual o superior a 8.000 pesos. 			
¿Cuáles estándares o certificaciones de café especial son los más solicitados en el mercado? ¿Por qué?			
<p>Hay algunas certificaciones a nivel internacional que les abren las puertas del mercado, en Risaralda se pueden observar RAINFOREST, UTZ, y FAIR TRADE, varias asociaciones tienen las tres certificaciones anteriores y otras solo una.</p>			
¿Cuáles son las principales dificultades para la venta de cafés especiales? ¿Por qué?			
<p>La principal dificultad es la falta cultura del cliente, ya que no es sofisticado. A nivel del caficultor, no están preparados para la comercialización, las asociaciones y productores deberían de estar más enfocados en la producción del mejor café y no tanto en el tema comercialización.</p>			
¿Cuáles son las principales potencialidades de los productores de cafés especiales?			
<p>La calidad del producto y que conocen el oficio en un 100%.</p>			
¿Los productores de cafés especiales conocen su cliente final y el destino de las ventas? ¿En cuál porcentaje?			

Entrevistas Semiestructurada a Expertos N° 1

Objetivo 2: Validar en el mercado la propuesta de valor para la recopilación de información que retroalimente el modelo de negocio inicial.

Técnica	Fecha	Lugar	Duración
Periodista	13/11/2019	Cámara de Comercio de Pereira	40 minutos

Nombre de la experta: Margarita Gómez

Los caficultores no conocen muy bien quien es el cliente final, además los clientes no están preparados para valorar un buen café.

Además de la venta tradicional, ¿los productores de cafés especiales ofertan otro tipo servicio o producto a los compradores? ¿cuáles?

Algunas asociaciones del departamento están realizando un programa donde ofrecen a los clientes la experiencia de visitar una finca cafetera y observar todo el proceso que conlleva sacar un producto de buena calidad, se convierte en un servicio turístico. Al final del recorrido pueden comprar el café de la misma finca.

¿Los productores de cafés especiales venderían sus productos a través de un comercio electrónico especializado? ¿Por qué?

Ese debe ser el modelo de negocio a trabajar. Es una manera de realizar el negocio de comercialización y se pueda capacitar al consumidor, además permite conocer las características del producto, en que se diferencia. El comercio electrónico permite abordar de una manera diferente los productos, sobresaliendo sobre los demás y teniendo mayor venta. La aplicación también permitirá subastar productos que son de alta calidad y que están por encima o igual a 90 puntos de tasa, donde trilladoras o tiendas especializadas para el consumo puedan ofertar por él.

Si un productor de café especial vendiera a través de un comercio electrónico ¿pagaría un porcentaje por cada transacción de venta realizada? ¿Por qué?

Deberán hacerlo porque sería muy difícil que un comercio electrónico se mantenga. Anteriormente se generó una iniciativa similar, donde por cada libra vendida los productores deberían dar un recurso por esa transacción, pero no se llegó a un acuerdo.

¿Los productores de cafés especiales pagarían por publicidad de sus productos o marcas en canales o medios virtuales? ¿Por qué?

No es muy fácil que esto se realice, todo depende del valor agregado o lo que van a lograr con este pago.

Herramienta: Retroalimentación a PMV (Producto Mínimo Viable)

- Considera que el modelo de negocio se puede materializar siendo intermediario.
- Plantear suscripciones es factible, tomando como ejemplo un proceso similar que existe con vinos.
- En la comercialización del café siempre se le ha comprado al caficultor sin importar las condiciones del producto (mojado, pasillado, etc.), pero la idea es hacer entender al caficultor que su finca es una empresa y que los clientes sepan diferenciar los distintos sabores que tiene el café.
- Se debe tener en cuenta que el café especial no solo se comercializa en bolsa, también en verde, tostado en grano y pocas veces molido.

Entrevistas Semiestructurada a Expertos N° 2

Objetivo 2: Validar en el mercado la propuesta de valor para la recopilación de información que retroalimente el modelo de negocio inicial.

Técnica	Fecha	Lugar	Duración
Periodista	17/11/2019	Vivienda del Experto	30 minutos
Nombre del experto:	Juan Rodrigo Sanz Uribe		
Profesión:	Ingeniera Mecánico, Magister en Sistemas Automáticos de Producción, Doctor en Ingeniería Mecánica.		
Experiencia o rol:	<ul style="list-style-type: none">• Investigador del Centro Nacional de Investigaciones de Café – CENICAFE.• Experiencia de 32 años en proyectos investigativos asociados café.		
Herramienta:	Entrevista semiestructurada a expertos		

¿Cuáles son los principales canales de venta para los productores de cafés especiales? ¿Por qué?

El principal canal es la venta directa a intermediarios como trilladoras y tostadoras, los cuales se constituyen en intermediarios ente el cliente y el caficultor.

¿Cuáles son los métodos de pago más utilizados en la venta de cafés especiales? ¿Por qué?

Se consideran dos métodos, el primero relacionado con el sobreprecio por taza donde se da una prima adicional por la valoración que recibe el café, y el segundo comprando a futuro la cosecha. Son los mecanismos que dan mayor ingreso o estabilidad al caficultor.

¿Cuáles estándares o certificaciones de café especial son los más solicitados en el mercado? ¿Por qué?

RAINFOREST, FAIR TRADE y BIRD FRIENDLY. Hay 6 o 7 certificaciones de gran reconocimiento, pero en algunas ocasiones no es negocio para los caficultores, ya que ellos deben cumplir una serie de condiciones que implican grandes inversiones en sus fincas las cuales no son valoradas en el sobreprecio que obtiene el grano en el proceso de venta.

¿Cuáles son las principales dificultades para la venta de cafés especiales? ¿Por qué?

Hay mucho café bueno que el mercado no conoce y se vende como un café normal. Los caficultores no tienen la experiencia o la oportunidad de conocer el mercado y de ofrecer un propio café, el nivel de educación en la caficultura es bajo lo que dificulta que puedan ofrecer directamente el producto y obtener mayores ganancias.

¿Cuáles son las principales potencialidades de los productores de cafés especiales?

Que el caficultor ya sabe que existen estándares para un buen café y se están exigiendo para conseguir o alcanzar estos estándares.

¿Los productores de cafés especiales conocen su cliente final y el destino de las ventas? ¿En cuál porcentaje?

Ellos lo conocen, pero no saben cómo llegar a él.

Además de la venta tradicional, ¿los productores de cafés especiales ofertan otro tipo de servicio o producto a los compradores? ¿cuáles?

Entrevistas Semiestructurada a Expertos N° 2

Objetivo 2: Validar en el mercado la propuesta de valor para la recopilación de información que retroalimente el modelo de negocio inicial.

Técnica	Fecha	Lugar	Duración
Periodista	17/11/2019	Vivienda del Experto	30 minutos

Nombre del experto: Juan Rodrigo Sanz Uribe

Ellos ofertan en su gran mayoría solo la producción. No ofertan otro tipo de productos o servicios.

¿Los productores de cafés especiales venderían sus productos a través de un comercio electrónico especializado? ¿Por qué?

El principal medio de comunicación de los caficultores es el voz a voz, si ellos ven o escuchan que a un vecino le está yendo bien a través de un comercio electrónico se va animar hacerlo y querrán meterse en el negocio. Por lo anterior, si considera que venderían sus productos a través de este canal.

Si un productor de café especial vendiera a través de un comercio electrónico, ¿pagaría un porcentaje por cada transacción de venta realizada? ¿Por qué?

Considera que si lo pagarían, ya que es la forma de operar en este canal de comercialización.

¿Los productores de cafés especiales pagarían por publicidad de sus productos o marcas en canales o medios virtuales? ¿Por qué?

Sería complicado que lo pagarán, primero debe demostrarse el beneficio a obtener y ahí si entrarían en este tipo de pago por publicidad.

Herramienta: Retroalimentación a PMV (Producto Mínimo Viable)

- Considera viable los dos modelos de negocio.
- La ventaja de ser un intermediario permitiría establecer condiciones al caficultor, definiendo estándares de calidad en el producto.
- Considera como un punto fundamental del modelo de negocio los tiempos de entrega del producto en diferentes partes del mundo.
- Propone incluir en el modelo de negocio, como propuesta de valor, la posibilidad de vender la experiencia de ver todo el proceso de cultivo del café, una venta de largo plazo donde se va informando al comprador a través de fotos, videos o visitas el proceso o seguimiento a la siembra, cultivo, cosecha, procesamiento, entre otras.
- Plantea que, desde su experiencia, una de las principales dificultades del café especial es lograr una producción consistente, es decir que a través del tiempo se logren producciones de similares características. Casi que cada cosecha tiene características diferentes.
- Otra dificultad en el mercado de cafés especiales esta asociada a ciertos mitos que están surgiendo en el sector, donde los productores desarrollan diferentes practicas en la producción o beneficiado para supuestamente mejorar características, las cuales no están comprobadas científicamente.

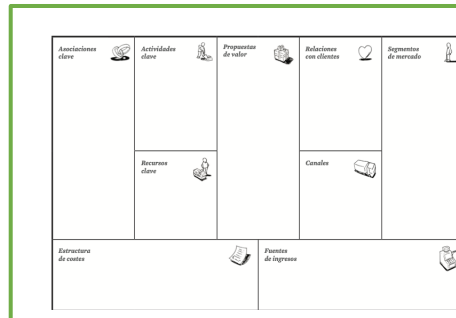
Anexo 7: Herramientas del objetivo específico 3 – Fuerzas del entorno

Tendencias Clave

- Aumento de tiendas físicas en la región con ofertas variadas en la preparación de café.
- Generación de una cultura asociada al consumo de café.
- Tendencia a la preservación del ambiente y sus recursos naturales.
- Valoración de procesos culturales ancestrales.
- Tendencia a conocer el origen y características de los productos que se consume.
- Migración al consumo de cafés especiales, con alto valor agregado.

Fuerzas de la Industria

- Alta informalidad en el sector productivo.
- Necesidad de diversificar las fuentes de ingresos por parte de pequeños productores de café.
- Necesidad de desarrollar procesos de certificación en los procesos productivos de cafés especiales.
- Los productores ofrecen sus cafés especiales en sus páginas web, con limitaciones para la comercialización y atención del cliente.
- Acceso a múltiples variedades en almacenes de cadena o grandes superficies, pero no se percibe en la región una plataforma especializada (física o virtual) que agrupe diversidad de cafés y productos asociados.
- Las tiendas físicas de cafés especiales de la región centran sus propuestas de valor en los diversos métodos de preparación y no en la venta de café en bolsa.
- Disponibilidad de los productores de café especial a vender a través de un comercio electrónico y a pagar un porcentaje por cada transacción realizada.
- Baja aceptación al pago por publicidad de las producciones de café especial en medios virtuales.
- Dificultades de obtener cosechas de café especial consistentes.



Fuerzas Macroeconómicas

- Fluctuación del precio internacional del café.
- Aumento de la producción internacional de café.

Fuerzas del Mercado

- Aumento en el consumo de café a nivel nacional e internacional.
- Crecimiento de un mercado especializado, el cual está empezando a diferenciar las cualidades y características del café especial y beneficios en su producción.
- Incremento generalizado en los índices de búsqueda en la web relacionados con el modelo de negocio, tanto a nivel nacional como internacional.
- Disposición de los clientes pagar más por un café de mejor calidad.
- Alta frecuencia en la compra, consumo y preparación del café.
- Criterios predominantes para la compra: sabor, variedad y marca.
- Aspectos necesarios a tener en cuenta en una tienda especializada: variedad, asesoría especializada, servicios Premium, rapidez en la entrega de la compra, dar a conocer los beneficios generados por la compra y la procedencia del producto.
- Se percibe un porcentaje bajo de la población que destina más de 35.000 mil pesos al mes en compra de café en bolsa, a pesar de existir una amplia gama de cafés especiales ofertados por encima de este precio.

Anexo 8: Herramientas del objetivo específico 3 – Matriz DOFA

Análisis DOFA	
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Propuesta de valor en consonancia con tendencias del mercado, tiene efecto de red con potencial de crecimiento. • Fuentes de ingresos diversificadas y la mayoría de los costos son predecibles. • Se puede obtener beneficio de economías de escala. • Conocimiento y experiencia en el proceso cultural, social y económico de la producción de café. • Modelo de negocio a desarrollar en región cafetera de Colombia, la cual cuenta con excelente reputación en la calidad del café. • Asistencia personalizada, educación de cliente y servicios Premium. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desconocer la totalidad del público objetivo y los alcances (nacional o internacional). • Se desconocen márgenes de rentabilidad, proyección de ingresos y costos. • Se debe incurrir en gastos moderados antes de percibir ingresos. • No contar con un acuerdo con los productores de cafés especiales y transportadores. • La fuente de ingresos asociada al cobro por publicidad en medios virtuales debe ser comprobado en campo.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Incremento generalizado en los índices de búsqueda en la web de los términos relacionados con el modelo de negocio a nivel nacional e internacional. • Amplio conocimiento de cafeteros en el proceso de producción, pero presentan dificultades en la comercialización. • Posibilidad de migrar a una tienda física franquiciable. • Posibilidad de atender clientes en mercados internacionales. • Aumento en el consumo de café a nivel nacional e internacional. • Crecimiento de un mercado especializado. • Disposición de los clientes pagar más por un café de mejor calidad. • Alta frecuencia en la compra, consumo y preparación del café. • Disponibilidad de productores a vender en comercio electrónico y pagar un costo por transacción. • Posibilidad de comercializar café verde y tostado a un segmento de mercado de trilladores, tostadores y tiendas especializadas en la preparación del café. • Aumentar fuentes de ingresos por el desarrollo de subastas para ofertar cosechas de alta calidad. • Vender la experiencia de largo plazo que involucren desde la siembra del cultivo hasta la taza. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cafés especializados en la preparación del grano que se pueden constituir en sustitutos. • No contar con el abastecimiento requerido de cafés especiales por los clientes y dificultad para conseguir café especial consistente. • Los proveedores de café especial se pueden constituir en competencia. • Alta informalidad en el sector productivo. • Necesidad de desarrollar procesos de certificación en los procesos productivos de cafés especiales. • Mitos en el sector de cafés especiales sobre prácticas culturales para mejorar la calidad del grano.

Anexo 9: Herramientas del objetivo específico 3 –Lienzo de modelo de negocio ajustado

Asociaciones clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relaciones con clientes	Segmentos de mercado
<ul style="list-style-type: none"> Productores de cafés especiales. Fabricantes de productos asociados: A base de café; para consumo y preparación de café; alusivos al café. Transportadores (optimización y economía de escala). Fuentes de financiación (socios, bancos). 	<ul style="list-style-type: none"> Gestión de la plataforma (diseño, desarrollo de contenido especializado y mantenimiento). Mercadeo de la plataforma (publicidad segmentada). Logística de abastecimiento y distribución de cafés especiales y productos asociados. Prestación de servicios de asesoría, acompañamiento, educación y servicio al cliente a consumidores y productores de cafés especiales. Seguimiento periódico a los productores para garantizar productos de alta calidad y consistentes. 	<p>Atraer y poner en contacto los dos segmentos de mercado mediante la gestión de una plataforma, con las siguientes propuestas de valor:</p> <p>Propuesta Valor – SM1:</p> <ul style="list-style-type: none"> Oferta de un amplio abanico de cafés especiales producidos en diferentes regiones (Café en bolsa, verde y tostado). Oferta con productos asociados al café: (elaborados a base de café, para consumo y preparación de café, alusivos al café). Calidad en productos. Precios justos. Educación y asesoría como comprador y consumidor de café especial. Beneficiar social, ambiental y culturalmente el proceso productivo a través de la compra. Estatus. <p>Propuesta Valor – SM2:</p> <ul style="list-style-type: none"> Comercializar y vender sus productos a un 	<p>Relaciones – SM1:</p> <ul style="list-style-type: none"> Asistencia personal online (asesoría y atención al cliente, antes durante y después de la compra). Servicios automáticos (perfil en línea que reconozca a los diferentes clientes y sus características para ofrecer información relevante). Comunidad de interés virtual (educación al cliente e intercambio de conocimiento y experiencias entre usuarios). Servicio Premium (acceso un número determinado de artículos durante un periodo limitado, acceso a pruebas o degustaciones del producto antes de la compra y acceso a ediciones especiales). <p>Relaciones – SM2:</p> <ul style="list-style-type: none"> Asistencia personal (apoyo y asesoría técnica, jurídica, administrativa, en marca, diseño, 	<ul style="list-style-type: none"> Segmento de Mercado - SM 1: Consumidores de cafés especiales y productos asociados (a base de café, para consumo y preparación de café y alusivos al café). <ul style="list-style-type: none"> Consumidores del orden nacional e internacional. Consumidores individuales, trilladoras, tostadoras y tiendas especializadas en la preparación de café. Segmento de Mercado - SM 2: Productores de cafés especiales de diferentes regiones.

	<p>Recursos clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plataforma, dominio, hosting. • Cafés especiales. • Productos a base de café. • Productos para consumo y preparación de café. • Productos alusivos al café. • Punto de acopio y distribución. • Recurso humano (experto en diseño y desarrollo de aplicaciones y plataformas multilaterales; barista). • Recursos económicos (financiación de inversión inicial). 	<p>mercado potencial y especializado.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Visibilizar y posicionar productos y/o marca. • Diversificar canales de venta. • Publicidad de bajo costo. • Asesoría, acompañamiento y educación como proveedor. • Canales transaccionales seguros y eficientes. • Incrementar ventas. 	<p>concepto, entre otras variables de acuerdo con necesidades del productor).</p> <p>Canales</p> <p>Canales – SM1:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plataforma web. • App. • Redes sociales. • Entrega de producto en la puerta. <p>Canales – SM2:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plataforma web. • App. • Redes sociales. • Recolección de producto en la puerta. 	
<p>Estructura de costes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diseño, desarrollo, gestión y mantenimiento de la plataforma. • Compra de cafés especiales. • Compra de productos asociados al café. • Costos asociados a un punto de acopio y distribución (arrendamientos, servicios públicos, vigilancia). • Salarios y prestaciones de recurso humano. • Mercadeo de la plataforma. • Costos de logística de abastecimiento y distribución de cafés especiales y productos asociados. • Financiación de crédito. 		<p>Fuentes de ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recursos de inversionistas. <p>Fuente de Ingresos - SM1:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Venta de café especial. • Venta de productos asociados, elaborados a base de café, para consumo y preparación de café y alusivos al café (suma de pequeños ingresos procedentes de una gran cantidad de artículos). <i>Precios según características del producto, volumen, inventario y momento de la compra.</i> • Cuota de suscriptor Premium (acceso un número determinado de artículos durante un periodo limitado, acceso a pruebas o degustaciones del producto antes de la compra y acceso a ediciones especiales). <i>Lista de precios fijos.</i> <p>Fuente de Ingresos – SM2:</p>		

- Gastos de corretaje por venta de cafés especiales. (Cobro de un porcentaje por cada transacción de venta realizada). *Lista porcentajes base y es negociado con el productor.*
- Publicidad por anuncios (cuota por publicidad de un producto o marca específica). *Lista de precios base y se establecen dinámicamente en función de oferta y demanda.*

Fuente de Ingresos - Ajustada

- Subasta de cosechas con características de calidad suprema (taza superior a 90).
- Venta de experiencias de largo plazo (Seguimiento desde la siembra hasta la taza).
- Desarrollo de tiendas físicas franquiciables.