



Vigilada Mineducación

Plan Estratégico para la Comercialización de un Café Especial (Café De Altura)

Strategic Plan for the Commercialization of a Special Coffee (Altitude Coffee)

Carolina Avendaño Giraldo

Trabajo de grado para optar al título de magíster en Administración (MBA)

Asesor Temático: Luis Fernando Rendón Cortés, Mgtr.
Asesora Metodológica: Gina María Giraldo Hernández, Ph. D.

Universidad EAFIT
Escuela De Administración
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN - MBA
MEDELLÍN
2024

CONTENIDO

RESUMEN.....	5
ABSTRACT	7
INTRODUCCIÓN.....	8
1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	11
2 JUSTIFICACIÓN.....	18
3 OBJETIVOS.....	20
3.1 GENERAL	20
3.2 ESPECÍFICOS	20
4 MARCO TEÓRICO O MARCO CONCEPTUAL.....	21
4.1 Definición de planificación estratégica	21
4.2 Metodología Estramipyme	21
4.3 CANVAS.....	23
4.4 Entrevista no estructurada	23
4.5 Entrevista estructurada.....	23
4.6 La encuesta.....	23
4.7 Cafés especiales	24
5 DISEÑO METODOLÓGICO	26
6 DESARROLLO DEL TRABAJO	30
6.1 Análisis externo	30
6.1.1 Análisis del macroentorno y megatendencias.....	30
6.1.1.1 Análisis del macroentorno	30
6.1.1.2 Análisis de las megatendencias clave	31
6.1.2 Análisis de la industria.....	34

6.1.2.1	Contexto de la situación Nacional:.....	34
6.1.2.2	Industria de cafés especiales en Caldas:.....	36
6.1.2.3	Cinco Fuerzas de Porter.....	37
6.2	Análisis Interno:	40
6.2.1	Herramienta el círculo dorado:	40
6.2.2	Clasificación de recursos y capacidades:	40
6.2.3	Reloj estratégico:	43
6.2.4	Radár estratégico organizacional:	44
6.2.5	Matriz DOFA:	47
6.3	Identificación y desarrollo de la propuesta de valor:.....	49
6.4	Lienzo de propuesta de valor:.....	49
6.5	Lienzo de modelo de negocios	51
7	RESULTADOS.....	54
7.1	TABLAS.....	54
7.2	ILUSTRACIONES.....	54
8	CONCLUSIONES	61
9	REFERENCIAS.....	63
10	ANEXOS	68

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Clasificación de recursos y capacidades.....	41
Tabla 2 Fincas y dueños encuestados.....	69

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Producción Vs. Exportaciones – Acumulado 12 meses.....	15
Ilustración 2 Cadena de Valor de la Federación Nacional de Cafeteros	35
Ilustración 3 Cafés Especiales en Caldas.....	37
Ilustración 4 Las 5 fuerzas de Porter	39
Ilustración 5 Costos actuales de servicios de maquila.....	42
Ilustración 6 Reloj estratégico Finca La Selva	44
Ilustración 7 Radar estratégico Finca La Selva.....	46
Ilustración 8 Lienzo de propuesta de valor: Perfil y mapa de valor de Finca La Selva como productora de café	50
Ilustración 9 Lienzo de propuesta de valor: Perfil y mapa de valor de los clientes futuros	51
Ilustración 10 Canvas.....	52

RESUMEN

El presente trabajo se centra en determinar la viabilidad y la formulación de la estrategia para incursionar en el negocio de comercialización de café especial, a través de la aplicación del Modelo Estramipyme, como una muy buena alternativa para mejorar los ingresos por venta de café para la finca La Selva, ubicada en el municipio de Villamaría, Caldas. Actualmente la finca basa su actividad económica en la producción del café de altura y este se vende como café verde, en la finca siempre se busca la diferenciación en el proceso del cultivo, para obtener una prima económica más alta a la hora de entregar café verde a las grandes superficies. Sin embargo, en su cadena de valor actual no abarcan los procesos de transformación y comercialización, ya que son realizados por terceros, quienes se llevan la mayor rentabilidad. El objetivo es hacer un direccionamiento estratégico que posibilite la proyección a largo plazo, y producir, transformar y comercializar el café en grano y molido en presentaciones en bolsa, para comercializarlo por diferentes canales y en un futuro exportarlo.

Este plan estratégico se elaboró usando la metodología Estramipyme, siguiendo un diseño metodológico, a través de una serie de etapas definidas facilita la implementación del proceso estratégico en empresas de tamaño pequeño o mediano. En líneas generales, esta metodología consta de seis etapas, en las cuales se recolectan datos tanto de fuentes primarias como secundarias. Además, se emplean herramientas del ámbito estratégico y se culmina con la formulación de una propuesta de valor para la organización.

Finalmente, se llevó a cabo un proceso de síntesis, interpretación y análisis de los resultados obtenidos durante el desarrollo del trabajo, con el fin de ajustar el prototipo de negocio con en que actualmente se cuenta y plantear una propuesta definitiva.

Palabras clave: Estramipyme, café especial, modelo de negocio, proceso estratégico

ABSTRACT

This work focuses on determining the viability and formulation of the strategy to enter the specialty coffee marketing business, through the application of the Estramipyme Model, as a very good alternative to improve income from coffee sales for the La Selva farm located in the municipality of Villamaria, Caldas. Currently the farm bases its economic activity on the production of high-altitude coffee, and this is sold as green coffee, the farm always seeks differentiation in the cultivation process, in such a way that they can obtain a higher economic premium at the time to deliver their green coffee to large stores, but the transformation and marketing processes are not present in their value chain since someone else is in charge of carrying them out, thus achieving the greatest profitability. The idea is to make a strategic direction that allows for long-term projection, and produce, transform, and market coffee beans and ground in bag presentations, to market it through different channels and in the future export it.

This strategic plan was developed using the Estramipyme methodology, a methodological design that, through a series of established stages, allows the strategic process of a small or medium-sized company to be carried out. In general terms, this methodology is composed of six stages in which data is collected using primary sources and secondary sources. In the same way, tools from the field of strategy are applied and the value proposition for the organization is concluded.

Finally, a process of synthesis was made, interpretation and analysis of the results obtained in the development of the work was carried out with the objective of adjusting the business prototype that currently exists and proposing a definitive proposal.

Keywords: Estramipyme, special coffee, business model, strategic process

INTRODUCCIÓN

La premisa fundamental para los sectores económicos y las empresas en la actualidad es la competitividad, ya que les permite mantenerse en sus respectivos mercados y acceder a nuevas oportunidades en mercados que demandan productos diferenciados e innovadores. En el caso de los cafés especiales, los clientes están dispuestos a pagar más por este tipo de productos. Por tanto, lograr esta diferenciación y mantener la innovación, representa una gran oportunidad para la caficultura colombiana.

Cada vez son más el número de consumidores conocedores y que valoran las propiedades organolépticas del café, que buscan conocer el origen y las condiciones de elaboración del producto, así como el respeto de los procesos de cultivo con el medio ambiente, el tipo de acidez y su presentación en taza. Este aumento refleja un incremento en la educación sobre el café. Actualmente, se observa un crecimiento en el número de consumidores que están optando por los cafés especiales, lo que ha generado nuevas oportunidades comerciales centradas en este tipo de café en el país.

Para modificar nuestro entorno se requiere algo más: poner en marcha nuestras ideas. La innovación requiere de nuestra actuación, es decir, de nada sirve engendrar una buena idea que pueda potencialmente satisfacer una necesidad, si ésta no se vuelve realidad fuera de nuestra mente (Prieto, 2017, p. 223). Este emprendimiento sabemos que debe superar obstáculos y dificultades que se presentaran al comienzo, tales como la falta de recursos financieros, la competencia en el mercado, así como los desafíos logísticos y operativos. Sin embargo, es importante recordar que cada obstáculo también presenta una oportunidad para aprender y crecer; siendo esencial tener un plan sólido y estar preparado para enfrentar contratiempos Prieto (2017) afirma que “se conoce como emprendimiento al descubrimiento y explotación de oportunidades” (p. 224).

Los propietarios de la finca cuentan con una experiencia de 54 años produciendo café y 7 años vendiéndolo húmedo a la cooperativa, la clave del éxito ha sido la calidad, la responsabilidad y la dedicación con la que desempeñan sus labores, el cuidado desde el cultivo hasta la entrega del café a la cooperativa, hacen que este cliente se sienta bastante satisfecho. Esta finca tiene atributos muy típicos de los micronegocios en Colombia: empezó y se ha manejado de manera informal, tiene 7 empleados en época de no cosecha y 17 empleados en época de cosecha, ha tenido acceso a capital de fomento bastante limitado, pero cuenta con toda la dedicación, esfuerzo y entrega total de su propietario. Así que la calidad del cultivo y el beneficio del café están garantizados.

Ya es momento y es esencial manejar la finca como una empresa. Es crucial evaluar la rentabilidad, los costos de producción, el tipo de café más adecuado para sembrar, cuál debería ser el margen de ganancia, etc. Hacer los procesos de industrialización para garantizar un café especial y una taza de categoría mundial.

En Caldas se ha experimentado un notable desarrollo de marcas dedicadas al cultivo, preparación y comercialización de cafés especiales. Este crecimiento ha dado lugar a una variedad de modelos de negocio y entidades comprometidas con el sector cafetero. Sin embargo, tanto estas empresas como las marcas de café a nivel local y global enfrentan un desafío crucial para garantizar su éxito continuo. En los últimos años ha surgido un nuevo segmento de consumidores de café, que son ávidos clientes de las cafeterías especializadas. Estos consumidores buscan rigurosos estándares de calidad en los productos y valoran un servicio auténtico que les proporcione una experiencia memorable, digna de repetir con frecuencia.

El objeto de estudio de esta investigación es definir la estrategia competitiva que permita la comercialización de café especial de la Finca La Selva. Para alcanzar este objetivo, primero se realizó un análisis externo de la industria, teniendo en cuenta el

comportamiento del sector a nivel nacional y mundial en cuanto al consumo, tendencias y precios. Posteriormente se realizó un análisis interno de la finca, seguido de la elaboración de un plan de negocio y propuesta de valor. Además, se llevaron a cabo algunas entrevistas para desarrollar el plan de negocio.

Todo lo mencionado anteriormente se establece como base fundamental para satisfacer la necesidad de generar valor agregado a la comercialización del café producido, el cual hasta el momento es vendido en su mayoría como materia prima, es decir, como café húmedo, donde evidentemente se puede percibir que la cadena de valor de la caficultura en Colombia está llena de intermediarios, lo que afecta significativamente los ingresos de los productores y de esta manera poder incursionar en el mercado de café especial tostado, molido y en grano.

En relación con el alcance de este proyecto, se espera su implementación en un plazo máximo de un año, teniendo como principales limitaciones, la volatilidad del sector en términos de producción y precios, así como la falta de recursos económicos propios para la adquisición de la maquinaria necesaria para tostar, moler y empacar el café. En la actualidad, la finca únicamente realiza el proceso de cultivo, cosecha, beneficio y secado del café.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El café es uno de los productos más importantes para la agricultura colombiana. Además de ser un símbolo del país a nivel internacional, el fruto es clave para la economía nacional, además que miles de familias campesinas viven gracias al cultivo y la cosecha de este alimento en particular, lo que dimensiona el impacto que tiene para la nación. (Semana, 2023, párr. #1). Colombia ha sido tradicionalmente uno de los principales actores en el mercado internacional del café, y esta industria desempeña un papel crucial en la generación de divisas; estas divisas ayudan a fortalecer la balanza comercial del país. El valor de las exportaciones de café en 2022, a octubre, alcanzó USD 3.748 millones, 36.7% más que en el mismo periodo de 2021, destacando la participación de 18% de la Federación Nacional de Cafeteros (FNC) con cargo al Fondo Nacional del Café. Por lo demás, es menester recalcar que el esfuerzo de la FNC en este frente ha sido promover las exportaciones de cafés especiales que reciben primas por encima del precio del café estándar. (Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, 2022, p.2).

La industria cafetera en Colombia es una de las principales fuentes de empleo rural, brindando oportunidades de trabajo a miles de personas en las zonas cafeteras del país. La producción de café requiere de mano de obra intensiva, lo que implica que se generen empleos en diferentes etapas del proceso, desde la siembra y cuidado de los cafetales hasta la cosecha y procesamiento del café. Esto beneficia a las comunidades rurales, ya que les proporciona una fuente de ingresos y contribuye a su desarrollo económico. Además, el café colombiano es reconocido a nivel mundial por su alta calidad y sabor distintivo, lo que ha permitido que los caficultores obtengan mejores precios por su producto. Esto se traduce en mayores ingresos para las familias y trabajadores cafeteros,

lo que a su vez mejora su calidad de vida y les brinda la oportunidad de invertir en educación, salud y otros aspectos importantes.

Tras un 2020 de pandemia y un 2021 de incertidumbre, 2022 fue un año de recuperación y crecimiento. Ejemplo de ello es que el histórico valor de la cosecha, \$14,5 billones, superó todos los récords. (Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, 2022, p.2). Pero no todo ha sido color de rosa, el cambio climático ha traído grandes desafíos a los caficultores alrededor del mundo, más cuando han visto una disminución en la producción. Un grupo de investigadores de la Universidad de Ciencias Aplicadas de Zúrich analizó la viabilidad futura del cultivo de café. La conclusión más llamativa de la investigación es que las regiones aptas para sembrar cafetales se podrían reducir hasta un 50% a nivel global en los próximos 30 años. Esta tendencia, asegura el análisis, será consecuencia de un aumento de la temperatura media en los principales países productores, como Brasil, Vietnam, Colombia o Indonesia. Sin embargo, este mismo incremento podría significar también que ciertas zonas, en las que hasta ahora no se daban las condiciones, serán capaces de sostener plantaciones en el futuro cercano. (Dale, 2022, párr. #3). Según Dale (2022) ya el Centro Nacional de Investigaciones de Café (Cenicafé) ha intensificado su trabajo para ayudar a los agricultores en este nuevo reto, están trabajando en desarrollos de semillas de variedades que puedan resistir estos cambios climáticos, como mayores temperaturas, exceso de sequías o agua. (párr. #10).

“Para mitigar los impactos del Fenómeno de El Niño, la Federación de Cafeteros presentó una cartilla, donde se hacen una serie de recomendaciones para los campesinos, que, dependiendo la zona, varían en función de las condiciones meteorológicas” (Semana, 2023, párr. #11).

Esta problemática ha llevado a que muchos caficultores opten por cultivar cafés especiales, teniendo en cuenta que este tipo de café requiere de un nicho especial de

consumidores, pero le apuestan a una alta calidad, usando una estrategia activa de diferenciación y comercialización de su producto. La industrialización del café, antes de exportarlo, es de gran importancia por varias razones: Se le agrega valor al producto, lo que permite obtener mejores precios en el mercado internacional. Esto es especialmente relevante en un contexto global altamente competitivo, donde los consumidores buscan productos de calidad y con valor agregado. Además, la industrialización del café implica procesos como el tostado, molienda y envasado, que permiten mejorar la conservación y la calidad del producto. Estos procesos ayudan a mantener las características organolépticas del café, como su aroma y sabor, durante un período de tiempo más prolongado, lo que es fundamental para su comercialización y consumo.

Otra ventaja de la industrialización del café es la generación de empleo en la cadena de valor. Al contar con plantas de procesamiento y empaque, se crean oportunidades laborales adicionales para las comunidades locales, lo que contribuye al desarrollo económico y social de las regiones cafeteras.

Adicionalmente, la industrialización del café permite diversificar la oferta de productos derivados del café, como café instantáneo, café descafeinado, café en cápsulas, entre otros. Esto amplía las opciones para los consumidores y facilita la penetración en diferentes segmentos de mercado.

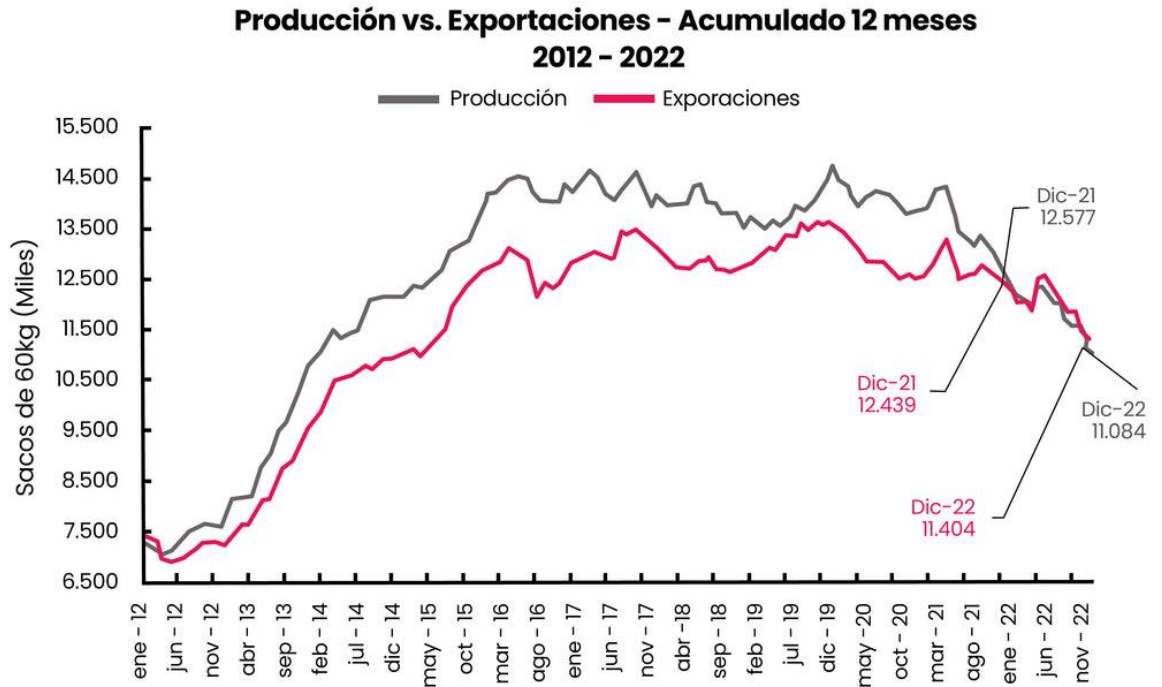
Las exportaciones de café en grano representan el 90% del total de las exportaciones colombianas, seguidas del café soluble (8%) y del café tostado (2%)". (Latienda.del café, 2022, párr. #18).

En el siguiente gráfico podemos observar que, en diciembre del 2022, la exportación superó a la producción con una brecha de +3.51%. Esto se debe a que el 90% y 95% del café que se produce en Colombia se exporta, de acuerdo con el Gerente de la Federación

de Cafeteros, Dr. Roberto Vélez Vallejo, quien además señaló en una entrevista que “La gran mayoría del consumo local de Colombia se está haciendo con café importado porque cada pepa que se produce se va a exportaciones” (Latienda.del café, 2022, párr. #9).

Ilustración 1

Producción Vs. Exportaciones – Acumulado 12 meses



Fuente: FNC.



Nota por <https://latiendadelcafe.co/blogs/cafe-colombiano/estadisticas-de-la-exportacion-de-cafe-en-colombia-2022>

“De modo que se está cubriendo la demanda interna (2.2 millones de sacos) con importaciones de café de Perú, Brasil, Ecuador, Honduras y Vietnam, y se estima que el 45% del café consumido en Colombia es importado” (Latienda.del café, 2022, párr. #10).

Al existir una alta demanda internacional de café colombiano y los precios en el mercado internacional ser mucho más favorables que los del mercado local, la exportación es una excelente opción para los productores. Los consumidores en otros países están dispuestos a pagar precios más altos por la calidad y el sabor únicos del café colombiano.

El precio del café suave colombiano mostró un comportamiento creciente en la bolsa de Nueva York en diciembre del 2022: inició diciembre en US\$223,08/lb y cerró en US\$225,33/lb. En su interior, es un precio que está determinado por la dinámica del mercado y no por decisión de productores locales (Latienda.del café, 2022, párr. #13).

“Por este fenómeno, el valor de la cosecha corriente acumulado en 12 meses a diciembre ascendió a COP 14,50 billones, es decir, +35% más que el ingreso generado en el 2021 (10,75 billones)” (Latienda.del café, 2022, párr. #14).

Considerando relevante que la finca La Selva tiene sembradas 11.2 hectáreas de café especial, la producción anual es de un promedio de 2.000 arrobas y teniendo en cuenta que Colombia es el tercer país productor y exportador de café en el mundo, se puede aprovechar esta oportunidad ya que Colombia exporta el 90-95% de lo que produce debido a que el café suave colombiano es muy valorado en los mercados internacionales. (Latienda.del café, 2022, párr. #9)., quedando en el país un café de no tan alta calidad.

En el mercado colombiano existe una amplia gama de cafés, tanto locales como importados, sin embargo, dentro de este espacio competitivo, hay consumidores que buscan satisfacer sus necesidades con productos nuevos. Por lo tanto, se pretende ofrecer nuevas opciones de café, como café tostado y café molido, originarios de Caldas, de especie pergamino, destacándose por una calidad superior, aroma y sabor excepcionales, y a un precio competitivo en el mercado. Se busca aprovechar la posibilidad para explorar una oportunidad de negocio que permita utilizar la infraestructura existente de la finca para comercializar el café especial y poder llegar en el inicio del proyecto directamente a los consumidores del mercado nacional a través de una marca propia, que los colombianos puedan disfrutar de un café de calidad, con las mismas características del tipo exportación. En una etapa posterior se tomaría la decisión de exportar café teniendo en cuenta las

circunstancias específicas como productores y las tendencias del mercado en ese momento.

JUSTIFICACIÓN

La razón principal para estructurar este plan estratégico “es para aprovechar una oportunidad del mercado y a la vez la infraestructura de una finca ubicada en la vereda Rincón Santo, en el municipio de Villamaría, Caldas. La familia ha sido propietaria de estas tierras durante 5 generaciones y ha dedicado muchos años de trabajo a la producción de café. Actualmente son medianos productores, cultivan café variedad Colombia y caturra a una altitud de 1.550 a 1.710 metros de altura a nivel del mar. La finca cuenta con 11.2 hectáreas sembradas con 70.000 palos de café, con una producción anual de 2.000 arrobas en promedio. Normalmente la finca produce las 52 semanas del año, un 30% de esa producción se da en el primer semestre y el otro 70% en el segundo semestre. El café se procesa mediante lavado con fermentación tradicional, y se vende como café húmedo al cliente principal, que es la Cooperativa de Caficultores de Manizales, de la cual son asociados. Este café fue reconocido como el mejor del municipio de Villamaría en el 9 concurso de cafés especiales de alta calidad en caldas, debido a sus grandes cualidades físicas y sensoriales.

La alternativa de convertirse en un comercializador de café especial y llegar directamente a los consumidores a través de un marca propia, es una oportunidad que implica mejorar las prácticas de producción para agregar valor al producto y obtener mayores beneficios en el precio del café, además se aprovecharan las instalaciones existentes para realizar procesos de fermentación y obtener diferentes tipos de café, como naturales, lavados y honey, que se secarán al sol en una marquesina 145 mt² con temperaturas controladas.

Esta iniciativa beneficiaría a diversos grupos. No solo los clientes tendrían la oportunidad de disfrutar de un producto diferenciado que aporta beneficios para la salud y

el bienestar, sino también la familia propietaria de la finca, los recolectores de café que trabajan en ella y las familias de estos colaboradores. A medida que se desarrolla este plan estratégico, han surgido ideas sobre cómo beneficiar a la comunidad de la vereda Rincón Santo. Por ejemplo, se podría brindar apoyo monetario y logístico para contratar personas que capaciten a las madres en la creación de huertas caseras y el uso de la culinaria tradicional para el autoconsumo en sus hogares. Además, se podría colaborar con la institución educativa de la vereda, para enseñar a los estudiantes de grados superiores sobre el manejo de residuos y su transformación en abono orgánico para ser utilizado en las huertas caseras.

Todo lo anterior implica una participación más completa en la industria cafetera, lo cual beneficiaría a los cafeteros, a los recolectores, a sus familias y a la comunidad de los municipios cafeteros que podrían obtener más y mejor trabajo, y a la vez mejores ingresos y mejor calidad de vida para todos, dejando de depender tanto de las oscilaciones de precios en el mercado del grano internacional, ya que este se maneja como un commodity y en este caso se llegará hasta el consumidor final.

OBJETIVOS

26.1 GENERAL

Estructurar un proceso estratégico usando la metodología Estramipyme con el propósito de definir la estrategia competitiva que permita la comercialización de café especial de la Finca La Selva.

26.2 ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico del entorno interno y externo del sector cafetero.
- Definir el modelo de negocio para el café especial de la Finca La Selva.
- Diseñar estrategias que permitan la comercialización del café especial.

MARCO TEÓRICO O MARCO CONCEPTUAL

El marco conceptual que se presenta a continuación se encuentra relacionado con el objetivo propuesto de este trabajo, que es estructurar un proceso estratégico usando la metodología Estramipyme, con el propósito de definir la estrategia competitiva que permita la comercialización de café especial de la Finca La Selva. Para este propósito se incluyen conceptos tales como:

27.1 DEFINICIÓN DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

“El objetivo de la planeación estratégica es moldear y remodelar los negocios y productos de la empresa de manera que combinen para producir un desarrollo y utilidades satisfactorios” (Kotler, 2001, p.12)

27.2 METODOLOGÍA ESTRAMIPYME

“Metodología fácil y ágil, puede ser aplicada por estudiantes de Administración de diferentes niveles (pregrado, maestría o doctorado) para acompañar a empresarios de micronegocios o pymes en el desarrollo de un proceso estratégico que les permita, a su vez, reconocer lo que más valoran sus clientes del negocio para apalancar su diferenciación y crecimiento” (Rivas-Montoya, 2023, p.13).

Para el diagnóstico fueron aplicadas las cuatro primeras etapas de la metodología de Estramipyme: explorar, conocer, analizar, integrar. Durante las dos etapas iniciales, se recopiló información a través de internet y entrevista semiestructurada con Jorge Eduardo Avendaño (propietario y administrador de la finca), quien expuso el contexto acerca de la finca, su estructura, la información financiera y el estado actual de la misma. También se tuvieron entrevistas con clientes, empleados y competidores, lo que permitió entender el funcionamiento de la finca y conocer a sus protagonistas. Se usó la

herramienta de las cinco fuerzas de Porter para evaluar la posición competitiva de la Finca en su industria.

En la fase de analizar, el objetivo es analizar la información recolectada en las etapas anteriores.

En la fase de integrar, el propósito es combinar la información del diagnóstico, utilizando diferentes herramientas sugeridas por el modelo, para mejorar la visualización y comprensión. Las herramientas utilizadas fueron:

Herramienta el círculo dorado: Esta metodología fue aplicada con el fin de encontrar el verdadero propósito y la propuesta de valor distintiva de la finca

Clasificación de recursos y capacidades: Al hacer esta clasificación, lo que se pretende es reconocer con cuáles recursos y capacidades cuenta la finca. Considerando que los recursos son los activos disponibles con los que opera y compite el negocio, y las capacidades son las áreas en las que la empresa se destaca en comparación con sus competidores, es decir, sus procesos y actividades distintivas.

Reloj estratégico de Bowman: Esta herramienta facilita que las organizaciones se ubiquen estratégicamente en relación con sus clientes, mediante la evaluación comparativa del valor que estos perciben en sus productos o servicios, en comparación con su precio.

Radar estratégico organizacional: Esta herramienta permite evaluar la empresa en cinco áreas clave: comprensión del cliente, comprensión del negocio, coherencia del modelo de negocio, alineación interna y salud financiera. Dentro de cada área se plantea una serie de preguntas diseñadas para asignar una calificación del uno al cuatro.

En la fase facilitar, se hace la construcción del lienzo de propuesta de valor y el modelo de negocio Canvas. La fase consolidar tiene como objetivo contrastar el estado

presente y futuro de la estrategia, así como presentar los lienzos, recomendaciones finales y lecciones aprendidas.

27.3 CANVAS

La metodología de innovación y diseño incluye un Lienzo (Canvas) con 9 elementos que parten de determinar la Oferta de valor, frente a la Segmentación de clientes de la empresa u organización. El modelo de negocio es una especie de anteproyecto de una estrategia que se aplicará en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa (Osterwalder y Pigneur, 2010, p.15).

27.4 ENTREVISTA NO ESTRUCTURADA

Fue realizada a el dueño de la finca, se procedió a hacerle preguntas abiertas y directas verbalmente, las cuales fueron grabadas.

“La entrevista no estructurada son preguntas abiertas las cuales se responden dentro de una conversación, la persona interrogada da una respuesta, con sus propios términos a la cuestión que se le ha formulado” (Ander, 1985, p.227)

27.5 ENTREVISTA ESTRUCTURADA

Para llevar a cabo esta entrevista, fue imprescindible contar una ficha que contenía las preguntas previamente preparadas, las cuales fueron dirigidas a las personas encargadas de las fincas a investigar, que también cultivan cafés de altura en la región de Caldas, en este caso serían las Café Cuatro Generaciones y Café Gran Montaña.

La entrevista estructurada tiene como base para su desarrollo una serie de preguntas preestablecidas, abiertas o cerradas, cuyo orden y formulación deben ser respetados (Ander, 1985, p.227).

27.6 LA ENCUESTA

“Una encuesta consiste en reunir datos entrevistando a la gente” (Stanton et al., 2004, p. 212)

La encuesta es un material muy útil para la realización de un proyecto, ya que permite recopilar información generalizada de clientes actuales, potenciales etc.

Se realizó una serie de interrogantes dentro de los cuales se encontraron preguntas cerradas y con opciones múltiples.

El propósito de la encuesta fue determinar el posicionamiento de algunas marcas de café especiales ya establecidas en la región, así como evaluar el grado de satisfacción que tienen los clientes con respecto a los cafés que más consumen y sobre todo a los productos que más solicitan.

27.7 CAFÉS ESPECIALES

La Federación Nacional de Cafeteros define en su página web los cafés especiales como aquellos valorados por los consumidores por sus atributos consistentes, verificables y sostenibles y por los cuales están dispuestos a pagar precios superiores que se traducen en un mayor bienestar de los productores. Estas características están dadas por el origen del café (categoría origen), por su producción en armonía con el medio ambiente (categoría, sostenibles) y su compromiso con el desarrollo social de las comunidades (categoría social) (Federación Nacional de Cafeteros, s.f., párr. #1).

Se puede decir que el término Cafés Especiales se ha convertido en una forma de diferenciar el café de alta calidad de los demás cafés catalogados como corrientes. Estos cafés permiten obtener una prima superior, fruto de los sobrepagos pagados por los compradores y transferidos al caficultor para el mejoramiento de su bienestar y calidad de vida, el de su familia y comunidad (Cooperativa de Caficultores de Antioquia, s.f., párr. #2). La Federación Nacional de Cafeteros optó por categorizar los cafés especiales en tres tipos, de acuerdo con el atributo por el cual alcanzan mayor valor. Los tres tipos mencionados son: Cafés de Origen, Cafés Sostenibles y Cafés de Preparación; estos grupos no son excluyentes y por tanto una determinada carga de café puede ser considerada, tanto de

origen como sostenible. La Speciality Coffee Association of America (SCAA) ha generado una lista de parámetros de calificación para clasificar el café. Bajo esta mirada los cafés que obtengan más de 85 puntos sobre 100 son clasificados como “Especiales”, los que obtengan un puntaje entre 84 y 80 son denominados “Premium” (CoffeeResearch.org, s.f., párr. #3). La SCAA también define específicamente para café verde que 36 es

el grado de Especial que se logra cuando los granos no tienen más de 5 defectos completos en 300 gramos de café. No se permiten defectos primarios. Un máximo de 5% por encima del tamaño de la zaranda es tolerado. Un café especial debe al menos poseer un atributo distintivo en el cuerpo, sabor, aroma o acidez. Debe estar libre de desperfectos y manchas. Los granos no maduros no son permitidos. El contenido de humedad debe estar entre el 9- 13%. Por su parte, el grado Premium se logra cuando los granos no tienen más de 8 defectos completos en 300 gramos. Defectos primarios son permitidos. Un máximo del 5% por encima o por debajo del tamaño de la zaranda es tolerado. Un café premium debe al menos poseer un atributo distintivo en el cuerpo, sabor, aroma o acidez. Debe estar libre de desperfecto y manchas, y podría contener hasta 3 granos inmaduros. El contenido de humedad debe estar entre el 9-13% (CoffeeResearch.org, s.f., párr. #4).

DISEÑO METODOLÓGICO

La metodología utilizada en este trabajo de grado es la Estramipyme, que fue desarrollada por dos estudiantes del MBA de la Universidad EAFIT y facilita a aquellos que buscan desarrollar una nueva estrategia para una organización, seguir una serie de pasos estructurados, estos pasos brindarán la información necesaria para elaborar una estrategia integral.

Para empezar desde las fuentes secundarias, tales como fuentes gubernamentales y empresariales, se encontró contenido en informes y estudios a nivel Latinoamérica y país en las páginas web de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, el Departamento Nacional de Estadística, el Banco de la República, el Comité Departamental de Cafeteros de Caldas y la Cooperativa Departamental de Caficultores de Manizales. Se buscaron los términos como “café especial” y “comercialización de café”, con el objetivo de obtener información relevante para la idea de negocio.

Después se realizaron unas entrevistas semiestructuradas a quien cumple un rol como dueño de la finca, lo que posibilitó conocer de manera más detallada la situación actual, como apoyo y ampliación a esta información se realizaron encuestas a clientes actuales, siempre con el interés de recolectar los primeros datos de acercamiento con ellos.

También se hicieron unas visitas a las fincas que representan un referente en el municipio de Caldas (“competidores”), respecto al café de especialidad, en las entrevistas se indagó sobre qué tanto interés en aprender o conocimiento en torno al café han percibido en sus consumidores,

Se profundizó y validó la información obtenida durante la investigación, y por medio de las diferentes herramientas de la metodología Estramipyme se hicieron todos los análisis

que proporcionaron la información suficiente para sugerir un plan estratégico que reflejara la propuesta futura sobre el modelo de negocio.

Los formatos de entrevistas y encuestas se pueden ver en los anexos 1 y 2.

Después de las entrevistas realizadas a los dueños de otras fincas de la región, se puede concluir que es indispensable implementar un control de calidad desde la recolección, la producción y el beneficio del café, para que pueda llegar al consumidor final un café de excelente calidad.

La propuesta de valor para la comercialización de cafés especiales, tal como se establece en el lienzo del modelo de negocio, se halla en una etapa exploratoria. Por lo tanto, se ha visto como imperativo crear un cuestionario dirigido al segmento de potenciales clientes interesados en los cafés especiales. Este cuestionario se ha convertido en una valiosa fuente de información para validar la propuesta de valor en el mercado.

Se decidió diseñar un cuestionario dirigido al segmento de clientes potenciales interesados en el consumo de cafés especiales, el cuestionario constaba de 6 preguntas, el cual se envió a 50 participantes mediante la plataforma de Google Docs. El cuestionario estuvo disponible por un periodo 10 días y el enlace de acceso fue enviado a través de correo electrónico. Las preguntas incluidas en el cuestionario fueron las siguientes:

- Dirección de correo electrónico
- ¿En cuál ciudad vive?
- Sexo
- Rango de edad (menor de 20 años, entre 20 y 30 años, entre 30 y 50 años y mayor de 50 años)

ENCUESTA A POTENCIALES CONSUMIDORES INTERESADOS EN EL CONSUMO DE CAFES ESPECIALES

Pregunta 1: ¿A usted le gusta el café?

Pregunta 2: ¿Con qué frecuencia toma café?

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

Pregunta 3: ¿Qué tipo de café consume con mayor frecuencia?

- Café de grano tostado/molido
- Café instantáneo
- Capsulas para máquinas dispensadoras
- Tazas de café en cafeterías o tiendas

Pregunta 4: ¿Conoce alguna marca de café especial en su municipio?

Pregunta 5: Califique del 1 al 5 los atributos del café que consume (Siendo 1 el menos importante y 5 el más importante).

- Sabor
- Aroma
- Acidez
- Proceso de tostado o molido
- Origen

Pregunta 6: ¿Por cuál canal compra el café?

- Tradicional
- Página web

- Redes sociales

Las conclusiones generales sobre los resultados de esta encuesta a clientes potenciales son:

-Permitió observar hábitos de consumo, cuáles son los atributos más buscados por los consumidores a la hora de elegir un café, qué tipo de café es de mayor consumo y conocer y familiarizarse con algunas marcas del departamento de Caldas.

DESARROLLO DEL TRABAJO

29.1 ANÁLISIS EXTERNO

29.1.1 Análisis del macroentorno y megatendencias

29.1.1.1 Análisis del macroentorno

Para este análisis se usaron 4 indicadores básicos: empleo, PIB, exportaciones; producción y precio internacional e interno del café.

En cuanto al empleo, el sector cafetero en Colombia genera 960.000 empleos directos (Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, 2021, p.8), “el sector agropecuario cuenta con 3,2 millones de personas ocupadas” (Unidad de Planificación Rural Agropecuaria, 2023, párr. #6.), siendo la cifra del empleo en el sector cafetero, equivalente al 30% del empleo agrícola, lo que demuestra que la caficultura es un motor de desarrollo en la economía rural.

Para el año 2022, el valor agregado de la agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca decrece 1,9%, en su serie original, respecto al mismo periodo de 2021. (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2023, p.6). Cultivo permanente de café decrece 15,3%. (Dane, 2023, p.6). Este PIB representa el 15% del agropecuario (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2022, párr. #6).

En el contexto internacional se evidenció que, Las exportaciones mundiales de grano verde en diciembre de 2023 alcanzaron en total los 10,87 millones de sacos, en comparación con 9,66 millones de sacos en el mismo mes del año anterior, un 12,6% al alza. (Organización Internacional del Café, 2024, p.4).

La producción de Colombia cayó 12,8%, de 13,4 a 11,7 millones de sacos (FNC, 2022, p.6), sus causas tienen que ver con una ola invernal que ha afectado la florecencia, el alto precio de los fertilizantes, los altos costos y limitantes del transporte, pérdidas durante la cosecha por la escasez de la mano de obra.

Respecto al precio internacional, El precio indicativo de los Suaves Colombianos aumentó un 8,0%, a 279,56 centavos, en noviembre de 2021, en comparación con los 258,87 centavos de octubre de 2021. Representa también un aumento del 73,4% con respecto al de 161,21 centavos de noviembre de 2020. (Organización Internacional del Café, 2024, p.2). La explicación a este fenómeno económico derivó de la depreciación del peso frente al dólar, la restricción en el comercio internacional que se evidenció a principios de año y que conllevó a la disminución de la oferta, tanto por falta de flujo en la movilización, como posterior descenso de disponibilidad del grano (Sectorial, 2022, párr. #3).

El crecimiento del precio interno del café colombiano para el mismo periodo de estudio, enero-noviembre, en el valor promedio de la carga de café de 125 kilogramos fue del 48% (Sectorial, 2022, párr.# 6), de este diferencial no se vieron beneficiados los productores, teniendo en cuenta los altos precios que han tenido que pagar por los fertilizantes.

29.1.1.2 Análisis de las megatendencias clave

Ante toda la información consultada se evidenciaron las siguientes tendencias:

- 1) La sostenibilidad: Los consumidores demandan que las empresas cumplan con sus compromisos éticos y que faciliten a los compradores el acceso a productos de origen sostenible, este factor será determinante en la distinción entre marcas. Según el informe bienal Fairtrade Consumer Insights, realizado por GlobeScan, aseguraron que cambiaron sus opciones de compra a favor de empresas con sensibilidad manifiesta en torno a cuestiones relacionadas con la sostenibilidad económica,

social o ambiental, lo que, según esta organización, estaría indicando que los consumidores ven cada vez más, en sus compras diarias, una forma importante de contribuir a la sostenibilidad global. “Existe un claro deseo de los consumidores de apoyar a las marcas que no solo cuidan a sus propios equipos y proveedores, sino que, además, contribuyen a hacer del mundo un lugar mejor”, aseguran desde Fairtrade América (Fórum Café, 2022, párr. #4).

- 2) Segmento Online: Según Euromonitor International, hay un progresivo crecimiento del grupo de usuarios “Adultos mayores digitales”, las soluciones virtuales que use la empresa deben adaptarse a las necesidades de estos consumidores que adquieren habilidades digitales (Forum Café, 2022 párr. #8).
- 3) Producto y bebidas: Se están lanzando bebidas a base de café, que puedan competir con tipo de bebidas nutritivas, energizantes, saciantes; y que puedan ser percibidas como bebidas saludables.

Los consumidores están cambiando sus hábitos y buscando alternativas de bebidas que sean bajas en azúcar, ricas en nutrientes y con ingredientes naturales. La creciente preocupación por la obesidad, la diabetes y otras enfermedades relacionadas con el consumo excesivo de azúcar, ha llevado a un aumento en la demanda de bebidas más saludables.

El cold brew: Preparación de café en frío, es una tendencia que adquirirá mucha relevancia en el mercado.

Café Nitrogenado: Starbucks, al ser una empresa de grandes magnitudes, continuamente se reinventa con nuevos sabores, procesos, envases y otras cosas para mantenerse al margen en cuanto a innovación se refiere; solo que en esta ocasión decidió llegar al siguiente nivel al incorporar nitrógeno en sus bebidas (Luxe Café, 2022, párr. #1) el nitrógeno suaviza la textura del café, acentúa su sabor y realza su dulzura.

- 4) Aumento de cafeterías especializadas en la preparación de café que frecuentan las personas jóvenes, donde estos están en busca de cafés enlatados y embotellados. La plataforma World Coffee Portal pronostica que a nivel global habrá "un modesto retorno al crecimiento de negocio en estos puntos de venta de café en 2022" (Forum Café, 2022, párr. #13).

Al centrarse en las tendencias globales más críticas para el negocio, se llega a la siguiente conclusión:

Una oportunidad que se podría aprovechar es la sostenibilidad, la finca se debe asegurar de trabajar con cadenas de suministro transparentes, y explicar a los clientes cómo, por medio de este trabajo, se beneficia a los trabajadores, se lucha contra el trabajo infantil, la pobreza y la deforestación. Los consumidores que muestran interés en productos éticos y sostenibles son particularmente receptivos a estos temas y valoran positivamente a las empresas que abordan sus preocupaciones en estas áreas, recompensándolas con su confianza. Una vez se llegue a la etapa de la elaboración del empaque del café, se debe tener en cuenta la utilización de materiales reciclables.

Otra oportunidad evidenciada es la del segmento Online, la comunicación con los clientes virtualmente para la venta de los productos. Es esencial comprender a fondo las

necesidades de esta nueva audiencia digital seniors y adaptar estrategias de ventas y marketing para satisfacer sus requerimientos de manera efectiva.

29.1.2 Análisis de la industria

Industria Cafetera Colombiana:

Para este análisis se toma el sector cafetero de Colombia y Caldas y luego la industria de cafés especiales en Caldas:

29.1.2.1 Contexto de la situación Nacional:

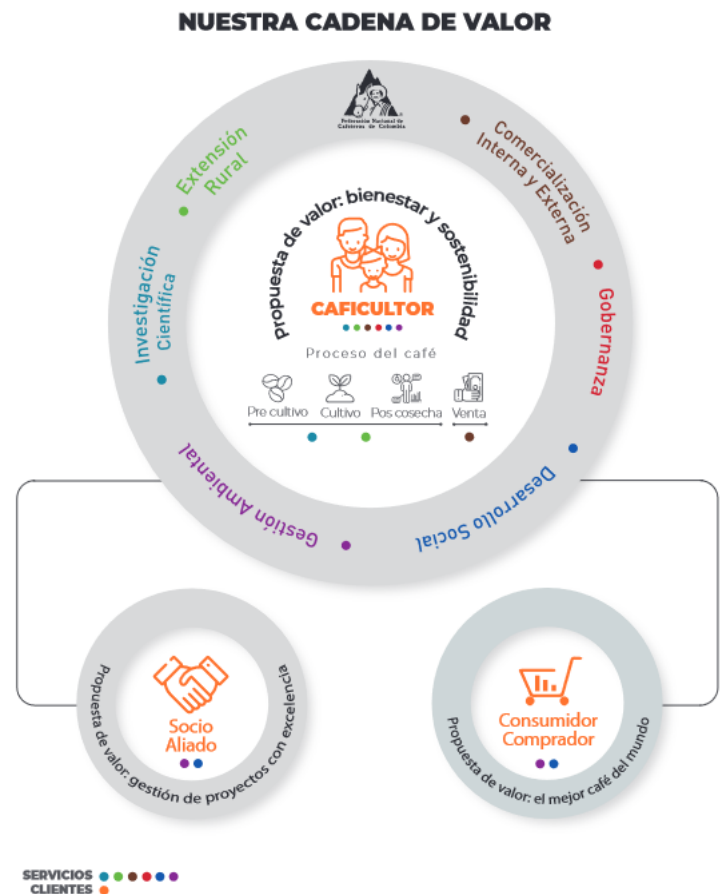
COLOMBIA

- Productores: 555 mil en 600 municipios. (FNC, 2022).
- Área: 841.202 hectáreas; 15,87 % del total agrícola 5,3 millones has. (Rico, 2022, párr. #1).
- Producción: 11,1 millones de sacos de 60 kg. (Acosta, 2023, párr. #1).
Exportaciones: 11,4 millones de sacos de 60 kg. (Acosta, 2023, párr. #6). Valor exportado: USD 3.748 millones. (FNC, 2022).
- Empleo: 960 mil empleos directos, 30% del empleo agropecuario. (FNC, 2021).

Ilustración2

Cadena de Valor de la Federación Nacional de Cafeteros

-  **Económico**
Contribuir a la rentabilidad del caficultor.
-  **Social**
Fomentar el desarrollo social integral y sostenible de las familias y comunidades cafeteras, con enfoque de bienestar.
-  **Ambiental**
Promover la sostenibilidad ambiental en los sistemas de producción de café y en la organización.
-  **Gobernanza**
Fortalecer una representatividad efectiva para asegurar la legitimidad de la FNC.



Nota por Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. (2022). *Resumen ejecutivo informe de gestión 2022*, <https://federaciondefcafeteros.org/app/uploads/2023/05/Resumen-Ejecutivo-IG-2022.pdf>

CALDAS

- Un 92.3% es decir 25 de los 27 municipios del departamento cultivan café.
- Alrededor de 36.000 caficultores presentes en 42.112 fincas cafeteras. (Paisaje Cultural Cafetero, s.f., párr. #2).
- 78.537 hectáreas cultivadas de café. (Paisaje Cultural Cafetero, s.f., párr. #2).

- Es el quinto departamento a nivel nacional en volumen de producción, con una participación del 11,1% en el total de la cosecha cafetera. (Paisaje Cultural Cafetero, s.f., párr. #5).

. El 94.8% son pequeños caficultores con menos de 5 hectáreas. (FNC, 2023).

29.1.2.2 Industria de cafés especiales en Caldas:

Los cafés especiales que actualmente se producen en Colombia se basan en productos procesados, tostados o molidos, que ofrecen caficultores, cooperativas, pequeños productores del grano, que tienen proyectos muy locales, los cuales se busca llevarlos al mercado internacional a través del respaldo del logo “Café de Colombia” con un estricto control de calidad y un sello “café tostado en el origen” (Zapata, 2021, p.21).

- 45.000 hectáreas cafeteras de Caldas, cultivadas de cafés especiales y 18.050 fincas producen café bajo algún estándar de sostenibilidad, convirtiendo a Caldas en fuente de cafés de altísima calidad. (Comité de Cafeteros de Caldas, 2023, párr. #7).

- 12.900 caficultores caldenses, han adoptado los códigos y prácticas asociadas a los sellos de café especial, representando el 40% del total de caficultores del departamento vinculados a este renglón del mercado del café (Comité de Cafeteros de Caldas, 2023, párr. #6).

- Como apoyo para el fomento y seguimiento de la producción de café de calidad se creó el laboratorio “El Ritual del Café”, su propósito es el análisis del café de Caldas, como también la capacitación de los caficultores en la producción de café de calidad (Comité de Cafeteros de Caldas, 2023, párr. #8).

Ilustración3 Cafés Especiales en Caldas

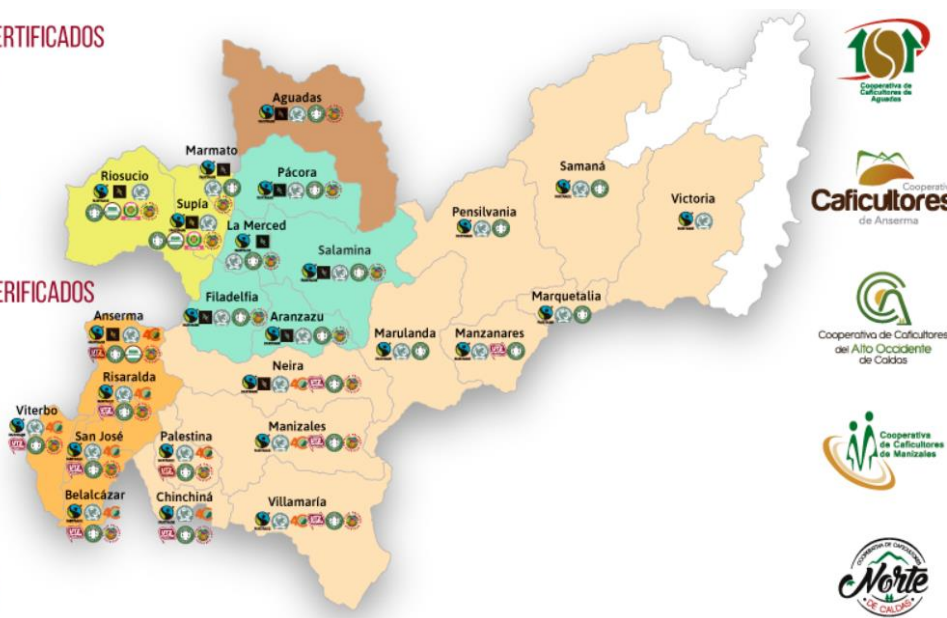
CAFÉS SOSTENIBLES CERTIFICADOS



CAFÉS SOSTENIBLES VERIFICADOS



CAFÉS DE ORIGEN



Nota por Comité de Cafeteros de Caldas (2023)

<https://caldas.federaciondecarteros.org/cafe-de-caldas/>

29.1.2.3 Cinco Fuerzas de Porter

Para hacer el análisis de las 5 fuerzas de Porter, se tuvieron en cuenta diferentes aspectos del sector caficultor; entre ellos, se destacan los siguientes:

1. **Poder de negociación de los proveedores (Alto):** En la industria cafetera colombiana, los proveedores, que son principalmente los agricultores de café, tienen un poder significativo debido a la calidad del café colombiano conocido por su suavidad y acidez equilibrada. Los compradores internacionales buscan activamente café de alta calidad, lo que permite a los proveedores establecer

precios más altos. La Federación Nacional de Cafeteros ha desempeñado un papel fundamental en el desarrollo de un grano de alta calidad y para asegurar que todos los productores gocen de los beneficios económicos que se derivan de él. Sin embargo, el poder de negociación de los proveedores se está viendo afectado por factores como el cambio climático, con problemas como sequías, lluvias irregulares y la propagación de enfermedades de las plantas.

2. **Poder de negociación de los clientes (Moderado):** Aunque los compradores internacionales buscan la calidad del café colombiano, también tienen otras opciones en términos de origen de café. Esto limita en cierta medida el poder de negociación de los compradores. Sin embargo, en el mercado interno colombiano, donde los consumidores pueden elegir entre diversas marcas y variedades, el poder de negociación de los compradores puede ser más alto.
3. **Amenaza de productos sustitutos (Baja):** En general, no hay muchos productos o servicios que puedan sustituir completamente al café. Sin embargo, en términos de bebidas, existen alternativas como el té, las bebidas energéticas y otras infusiones, aunque estas no representan una amenaza significativa para la industria cafetera colombiana.
4. **Amenaza de nuevos participantes (Moderada):** La entrada de nuevos competidores en la industria cafetera colombiana puede ser moderada. Si bien el país tiene una reputación bien establecida en la producción de café de alta calidad, las barreras de entrada incluyen la inversión en infraestructura, la adquisición de tierras adecuadas y el conocimiento necesario para producir café de calidad.
5. **Rivalidad entre competidores existentes (Alta):** Colombia compite en el mercado internacional con otros países productores de café, como Brasil, Vietnam

y Etiopía, que pueden ofrecer café a precios más bajos. En este punto la calidad, la marca y la capacidad de innovación son factores clave para diferenciarse. Además, en el mercado interno, existen numerosas marcas y empresas que compiten por la preferencia del consumidor.

En resumen, la industria cafetera colombiana es un entorno competitivo con oportunidades para aquellos que pueden ofrecer calidad y diferenciación. Si la finca aprovecha la promoción activa que se le ha hecho a la marca "Café de Colombia" a nivel internacional, esto contribuiría a aumentar la demanda y la visibilidad del café.

Ilustración4
Las 5 fuerzas de Porter



Nota Matriz realizada con base en las 5 fuerzas de Porter, 2023

29.2 ANÁLISIS INTERNO:

29.2.1 Herramienta el círculo dorado:

Esta herramienta permite visualizar en una sola imagen el propósito, la propuesta de valor y los productos y los servicios que ofrece el negocio (Rivas-Montoya, 2023, p. 31).

Estos datos se obtuvieron de las entrevistas realizadas y de testimonios claves proporcionados por el propietario de la finca, empleados y clientes:

¿Por qué y para qué existe la empresa? Soñamos con ofrecer al público que le gusta el buen café y lo consume, un café de especialidad cultivado y procesado con altos estándares de calidad para poder brindarles un momento sublime de placer y de relajación a través de una bebida caliente.

¿Cómo atiende a sus clientes y cómo se diferencia de sus competidores? Actualmente se hace en la finca un tour del café, mostrando desde sus cultivos, las variedades, la forma de recolección, el pesaje del grano y todo el proceso de beneficio hasta el secado, con café ya tostado, se muele y se prepara en la máquina de expreso y se invita a los asistentes a degustar una buena taza de café.

¿Qué es lo que vende? Actualmente se vende Café de altura (1.550 a 1.710) variedad Colombia y caturra húmedo, la idea es industrializarlo para poderlo comercializar en grano o molido.

29.2.2 Clasificación de recursos y capacidades:

Los recursos son los activos con los que cuenta una empresa para llevar a cabo sus operaciones y competir, mientras que las capacidades son en lo que la empresa se destaca frente a sus competidores, como sus procesos y actividades sobresalientes.

La primera acción fue categorizar los recursos en tangibles, intangibles y activos organizacionales.

Tabla1
Clasificación de recursos y capacidades

Tangibles	Financieros	
	Físicos	11.2 hectáreas sembradas con 70.000 palos de café
Intangibles	Innovación y Tecnología	
	Reputación	Café de altura
Activos Organizacionales	Humanos	Propietario con experiencia y recolectores de café
	Estructura	

Fuente: elaboración propia

Equipos que sí se tienen:

Báscula

Despulpadora de café, marca Penagos que procesa 1.500 kilos por hora

Desmusilaginador Penagos

Fermentación en tanques

Lavado y clasificado en serpentín

Secado en marquesina al sol

Equipos que no se tienen:

Trilladora

Molino

Selladora

Si bien, no se cuenta con maquinaria que posee la última tecnología de punta, estas serán suficientes para cumplir con los objetivos iniciales de los procesos de producción.

Dado que no se cuenta con los recursos económicos necesarios para adquirir la maquinaria requerida para la industrialización, estos se tramitarán por medio de un aliado, el servicio de maquila lo presta la Cooperativa de Caficultores de Manizales.

Los costos actuales de estos servicios son:

Ilustración5

Costos actuales de servicios de maquila

SERVICIO DE TRILLA Y TOSTIÓN 2023	
SERVICIO TRILLA	VALOR
Trilla x Kilo de excelso	\$ 1.000
Trilla x Kilo de excelso (MP Tostado)	\$ 1.050
SERVICIO DE TOSTIÓN	VALOR
Tostión + Empaque (Lb)	\$ 3.900
Tostión + Empaque (250 g)	\$ 2.900
Servicio de Tostión (Lb)	\$ 1.900
Servicio de Tostión (250 g)	\$ 1.050
Servicio de Tostión (2.500 g)	\$ 12.000

Nota por Comité de Cafeteros de Caldas (2023)

Al no identificarse ninguna posible competencia distintiva de peso, de los recursos y capacidades mencionadas en la tabla 2, no se procedió a realizar el análisis de recursos y capacidades VRIO (valioso, raro, inimitable y organizado o en operación), que es el análisis que ayuda a confirmar si esos recursos o capacidades efectivamente nos

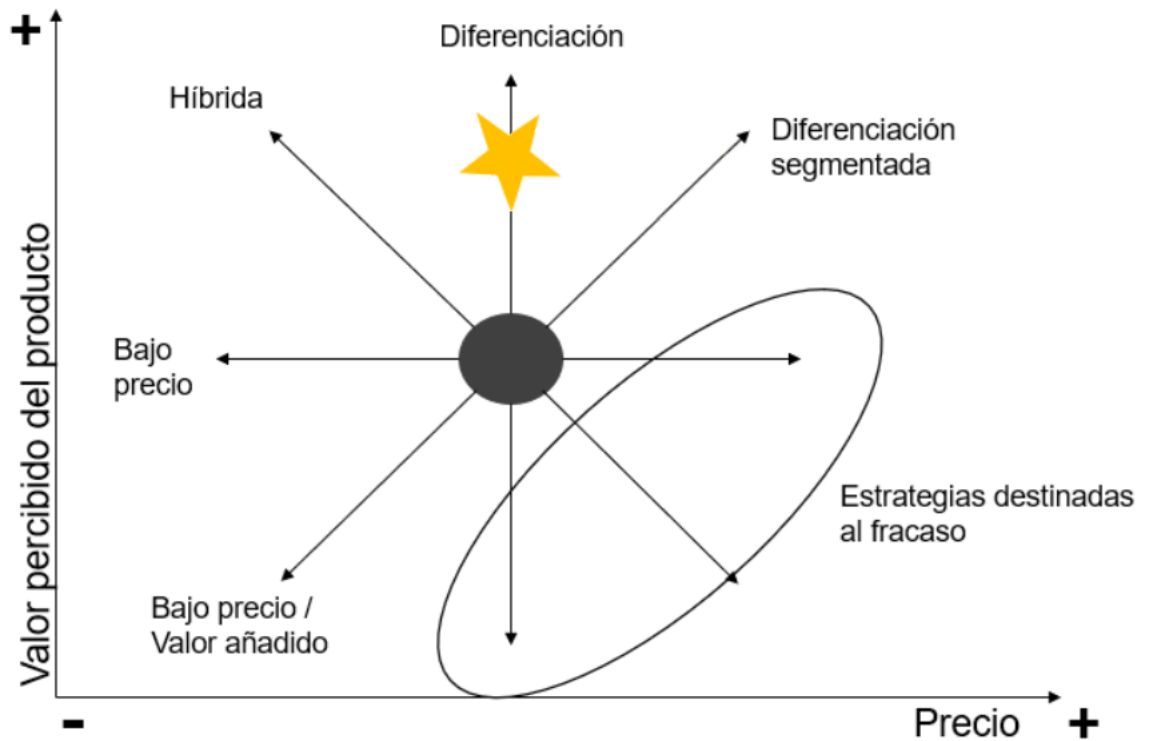
distinguen de los competidores, a ser valorados por los clientes y en consecuencia, si contribuyen a establecer una ventaja competitiva en el mercado, bien sea temporal o permanente.

29.2.3 Reloj estratégico:

Durante el análisis se encontró que la posición competitiva de la finca al cruzar el precio con el valor percibido por el producto es de diferenciación, actualmente la finca no ofrece ni el precio más bajo o alto por su café, sino que entrega un producto con atributos que le agregan valor. O sea que se tiene una importante diferenciación, pero no se aprovecha para cobrarla, afirmando la oportunidad que se tiene.

Ilustración6

Reloj estratégico Finca La Selva



Nota. Adaptada de Osterwalder, A. & Papadakos, T. (2015). *Value proposition design*. Paidós, p. 52

29.2.4 Radar estratégico organizacional:

Esta herramienta permite evaluar aspectos internos clave del negocio, tales como conocimiento del cliente, conocimiento del negocio, coherencia del modelo de negocio, alineación interna y salud financiera (Rivas-Montoya, 2023, p. 31).

El radar organizacional que se muestra a continuación presenta los resultados del análisis interno basado en la evaluación de cinco factores clave, junto con el nivel encontrado en cada uno en el diagnóstico (evaluado de 1 a 4):

- Conocimiento del cliente:

Nivel 2: Solo describe al cliente a partir de una segmentación tradicional de mercado (estrato, edad, sexo, etc.).

- Salud financiera:

Nivel 1: No se lleva información financiera de manera sistemática

- Alineación en la comunicación interna:

Nivel 2: Solo la administración conoce el propósito común

- Conocimiento del negocio:

Nivel 3: Identifica los recursos, actividades y aliados claves de su negocio

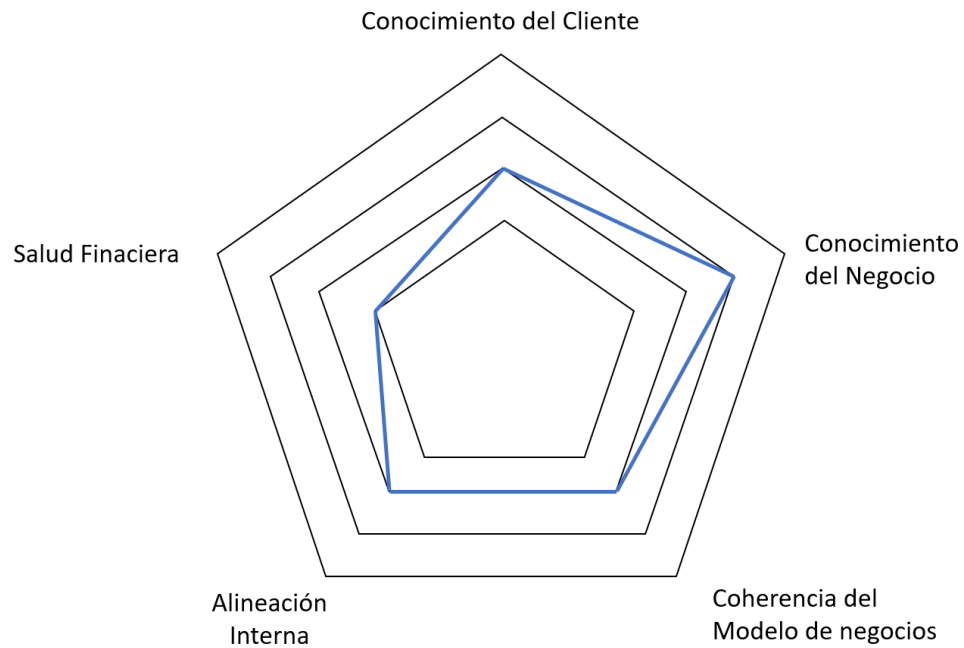
- Coherencia del modelo de negocio:

Nivel 2: Existe una propuesta de valor definida y clara, pero esta no es plenamente coherente con el perfil del cliente

A partir de lo anterior se construyó el radar estratégico, que se muestra en la figura a continuación:

Ilustración 7

Radars estratégico Finca La Selva



Nota. elaboración propia adaptado de Rivas-Montoya, L.M. 2023.
Estramipyme: Metodología fácil y ágil para diseñar una estrategia competitiva.
DOI:<https://doi.org/10.17230/9789587208245lr0>.

Algunas acciones propuestas para cerrar las brechas existentes:

-Definir una estrategia financiera, comenzar a documentar toda la información para analizarla y poder presupuestar. Con esta estrategia financiera se podría explicar cómo se resolverá la consecución y manejo de recursos para tener una mejor salud financiera.

-Informar a los empleados actuales y futuros sobre el propósito del negocio, desarrollar una estrategia de comunicación dentro de finca para que todos estén comprometidos.

29.2.5 Matriz DOFA:

Para complementar aún más este análisis interno, se realizó la matriz a continuación:

Desafíos:

1. La finca ha estado afectada por florecencias escasas, y producciones bajas en los últimos meses
2. Se tiene experiencia en producción y comercialización de café verde, pero no empacado en grano y molido.
3. No se cuenta con infraestructura adecuada para trillado, tostion y empacado de café en la finca.
4. Poca experiencia en temas empresariales por parte del dueño de la finca.
5. Recursos financieros propios escasos para inversión de capital.
6. El costo de los insumos agrícolas se ha elevado en comparación con la rentabilidad del producto.
7. A pesar de tener un café con muy buena calidad, no se está aprovechando al no generarle valor agregado para llevarlo hasta el consumidor final, esto permitiría obtener un margen de ganancia más amplio.
8. Los precios internacionales del café son volátiles y pueden afectar significativamente los ingresos de la finca.
9. La creciente conciencia sobre la sostenibilidad ha llevado a la demanda de café producido de manera más ética y sostenible. En Colombia se ha avanzado en esta área, pero todavía hay desafíos que abordar.

Oportunidades:

1. Café de especialidad: La demanda de café de especialidad está en aumento en todo el mundo, y la finca tiene el potencial de producir y poder participar en este segmento de mercado con un producto terminado.
2. Turismo cafetalero: El turismo relacionado con el café, como visitas a fincas y experiencias de degustación, es una oportunidad de diversificación de ingresos para los productores y que no se debe perder de vista para explotar en un futuro.
3. Al cultivar un producto especializado, con características valoradas por un nicho de mercado específico, se pueden establecer redes de compra y llegarle directamente al cliente, prescindiendo de la cadena de intermediarios.

Fortalezas:

1. Extensas áreas de cultivo de café que permitirán grandes niveles de producción (70 mil palos).
2. Clima y suelos aptos para mejor calidad en la producción del café.
3. Sistema de producción tecnificado.
4. Reconocimiento ante la cooperativa de caficultores de Manizales como productores de café de calidad.
5. Buenas relaciones con asociaciones gremiales, tales como Federación Nacional de Cafeteros y Cenicafé - Centro Nacional de Investigaciones.
6. Poder hacer uso del Good Will de "Café de Colombia," por medio de: "Garantía de Origen" y "100% colombiano".

Amenazas:

1. Altos costos de los insumos para el cultivo y producción del café.

2. Existen aproximadamente 12.900 caficultores de café gourmet/especiales registrados en el departamento de Caldas. (Comité de Cafeteros de Caldas, 2023, párr. #6).
3. Cambios Climáticos en áreas de cultivo que afectan y alteran los tiempos y ciclos de cosechas.

29.3 IDENTIFICACIÓN Y DESARROLLO DE LA PROPUESTA DE VALOR:

Tras llevar a cabo el análisis externo e interno, se concluyó que el principal desafío estratégico al que se enfrenta la finca es la carencia de un modelo de negocio que garantice la sostenibilidad económica a largo plazo, es importante tener clara una estrategia competitiva, con el objetivo de generar una rentabilidad económica.

Durante la entrevista a el propietario de la finca, se pudo evidenciar que él es quien se encarga del estado financiero; no obstante, se identifica una oportunidad para hacer seguimiento a la salud financiera, mediante la implementación de un sistema contable que facilite el monitoreo del flujo de caja y la toma de decisiones.

No se cuenta con un músculo financiero en este momento capaz de soportar la operación y el plan de sacar y comercializar el café tostado, lo cual representa una carga económica importante.

29.4 LIENZO DE PROPUESTA DE VALOR:

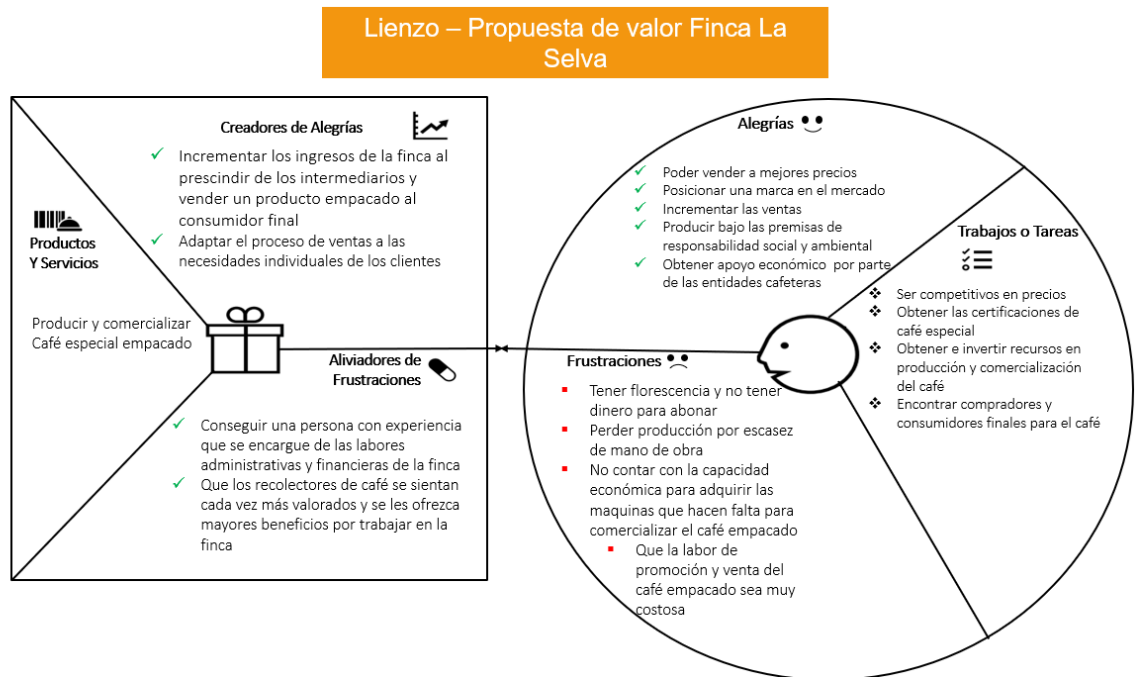
A continuación, se presentan los resultados del desarrollo del lienzo de la propuesta de valor primero de La Finca La Selva como productor de café especial.

Para la construcción del lienzo se indagó con el propietario de la finca acerca de cuáles son los trabajos que resuelve el producir el café de la finca, las frustraciones y los

motivadores, y a partir de esto se diseñaron los aliviadores de frustraciones, los creadores de alegrías, los servicios y así de esta manera se llegó a la propuesta de valor:

Ilustración8

Lienzo de propuesta de valor: Perfil y mapa de valor de Finca La Selva como productora de café

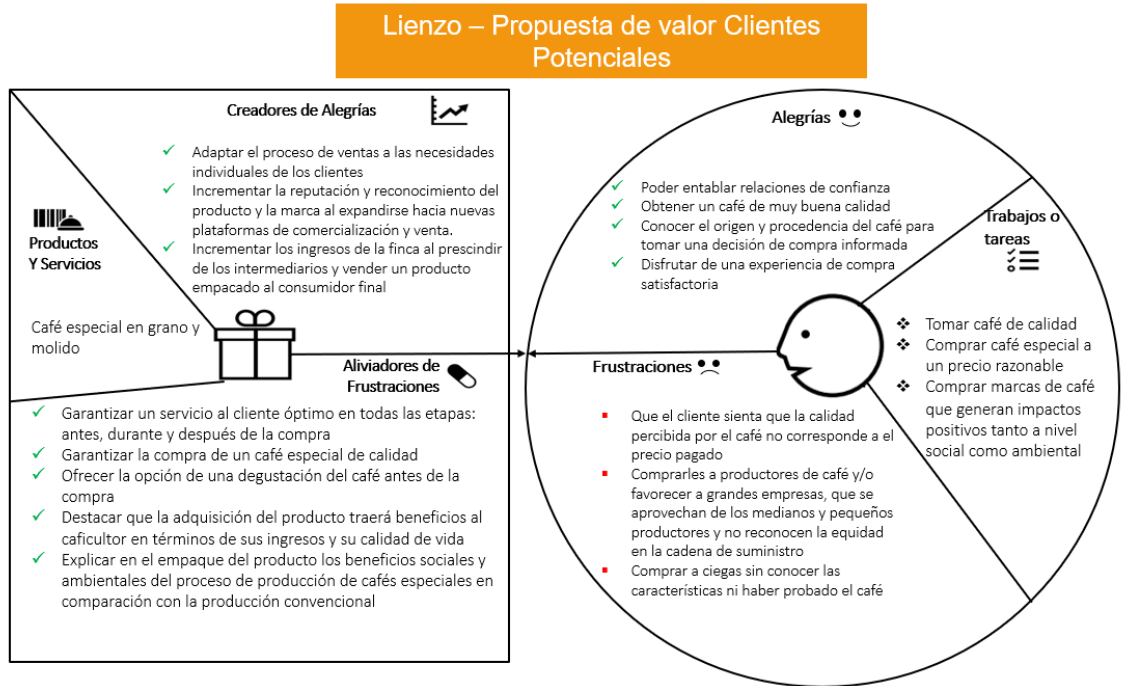


Nota. Elaboración propia, 2024.

Se presenta a continuación el análisis del lienzo de la propuesta de valor y modelo de negocio para un el segmento de clientes que se espera tener en el futuro:

Ilustración9

Lienzo de propuesta de valor: Perfil y mapa de valor de los clientes futuros



Nota. Elaboración propia, 2024.

29.5 LIENZO DE MODELO DE NEGOCIOS

Acorde con lo que se construyó de la propuesta de valor, se muestra a continuación la descripción de los nueve bloques del lienzo de modelo de negocio a futuro:

Ilustración10

Canvas

CANVAS

Socios Claves	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relaciones con Clientes	Segmentos de Mercado
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Trilladores <input type="checkbox"/> Tostadores <input type="checkbox"/> Empacadores <input type="checkbox"/> Empresa transportadora <input type="checkbox"/> Cenicafe <input type="checkbox"/> Comité de cafeteros de Caldas <input type="checkbox"/> Federación Nacional de café <input type="checkbox"/> Cámara de comercio de Manizales 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Cultivar, procesar y vender café especial de calidad <input type="checkbox"/> Definir adecuadamente el alcance <input type="checkbox"/> Mercadeo y posicionamiento de marca <input type="checkbox"/> Atención y soporte a clientes 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Queremos desarrollar unos atributos que le agreguen valor a nuestro café para poder brindarles un momento sublime de placer y de relajación a través de una bebida caliente a nuestros clientes <input type="checkbox"/> Entregarles a las tiendas de café, un café especial para que se vuelvan el sitio que los clientes buscan para vivir un gran momento con una excelente taza de café <input type="checkbox"/> En un futuro permitirles a los clientes realizar pedidos por una página web <input type="checkbox"/> Diseñar una metodología de comercio justo con un ganancia para el caficultor y el cliente 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Relaciones personalizadas y de confianza <input type="checkbox"/> Comunidad en línea <input type="checkbox"/> Relaciones comerciales a largo plazo 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Consumidores de cafés especiales <input type="checkbox"/> Tiendas de café especializadas en la preparación del café
Recursos Clave		Canales		
Estructura de Costos			Fuentes de Ingresos	
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Costos directos e indirectos: Insumos, mano de obra, logística de <u>envío</u> <input type="checkbox"/> Costes de difusión y ventas <input type="checkbox"/> Impuesto a las ventas 			<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Venta de café especial tostado en grano y molido 	

Nota. Elaboración propia, 2024.

La esencia de la estrategia competitiva radica en comprender cómo diferenciarse en el mercado. Además, tener definida claramente la estrategia competitiva es fundamental para comunicar a los empleados y proveedores cuál es el enfoque principal del negocio. Si nos vamos a comprometer con producir y comercializar un café de calidad, debemos enfocar todos nuestros esfuerzos en cumplir esa promesa de valor a nuestros clientes.

Este café tiene como objetivo dirigirse al mercado de café gourmet, resaltando su origen y responsabilidad social en su producción.

Quisiéramos que el café de la finca lo pudieran degustar en tiendas de café experienciales, donde los clientes pueden vivir la mayor expresión de la marca, y podamos exaltar la oferta de valor expresada en el perfil de taza y origen del café.

Para lograr rentabilidad en este negocio, es necesario realizar cambios en los procesos y en la forma de operar, con el objetivo de obtener un producto que sea satisfactorio a las exigencias de los clientes.

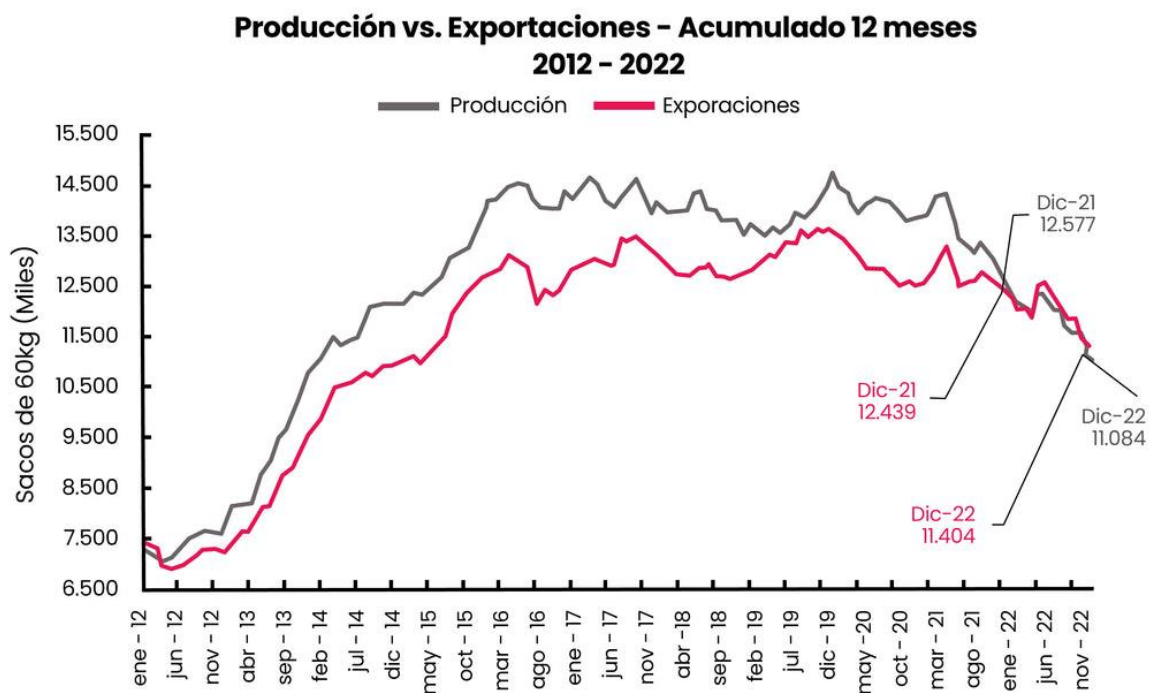
El objetivo es poder obtener las certificaciones que acrediten a la finca como una organización amigable con la flora, la fauna y las fuentes hídricas, en cumplimiento con los requerimientos de agricultura sostenible. Poseer este tipo de sellos demuestra compromiso con el medioambiente y las comunidades, además de comenzar a tener una reputación e imagen como productores sustentables.

RESULTADOS

30.1 TABLAS

30.2 ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Producción Vs. Exportaciones – Acumulado 12 meses



Fuente: FNC.



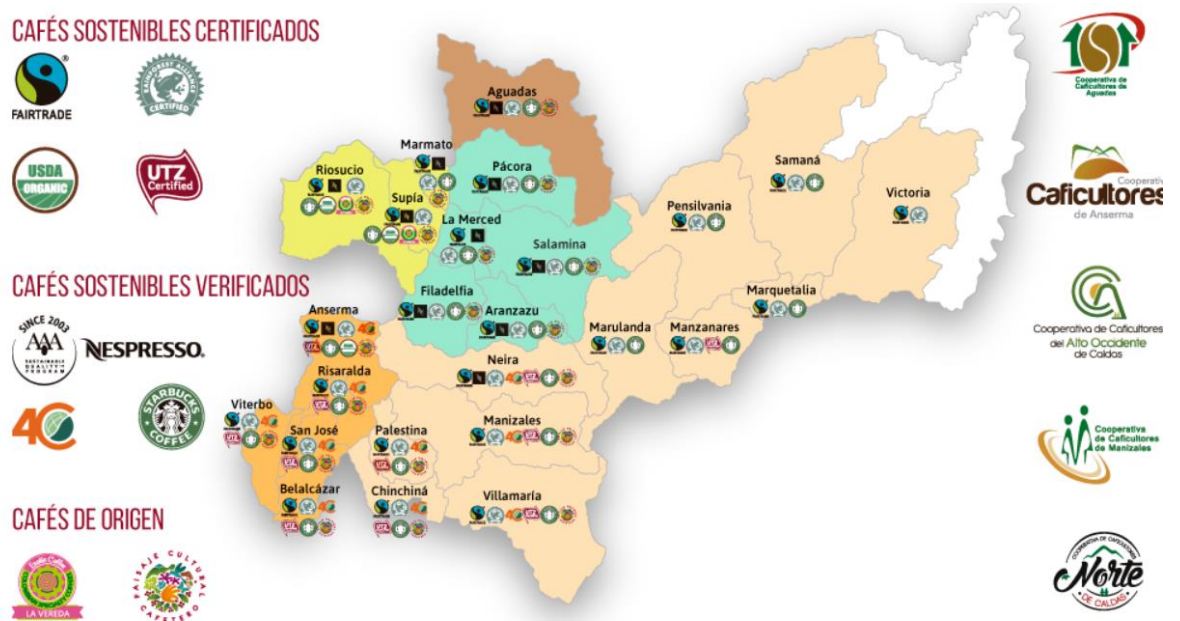
Nota por Latienda.delcafe. (2022). Estadísticas de la exportación de café en Colombia 2022, <https://latiendadelcafe.co/blogs/cafe-colombiano/estadisticas-de-la-exportacion-de-cafe-en-colombia-2022>

Ilustración 2. Cadena de Valor de la Federación Nacional de Cafeteros



Nota por Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. (2022). *Resumen ejecutivo informe de gestión 2022*, <https://federaciondefcafeteros.org/app/uploads/2023/05/Resumen-Ejecutivo-IG-2022.pdf>

Ilustración 3. Cafés Especiales en Caldas



Nota por Comité de Cafeteros de Caldas. *Café de Caldas: El corazón de Caldas es café* <https://caldas.federaciondecafeteros.org/cafe-de-caldas/>

Ilustración 4. Las 5 fuerzas de Porter



Nota Matriz realizada con base en las 5 fuerzas de Porter, 2023

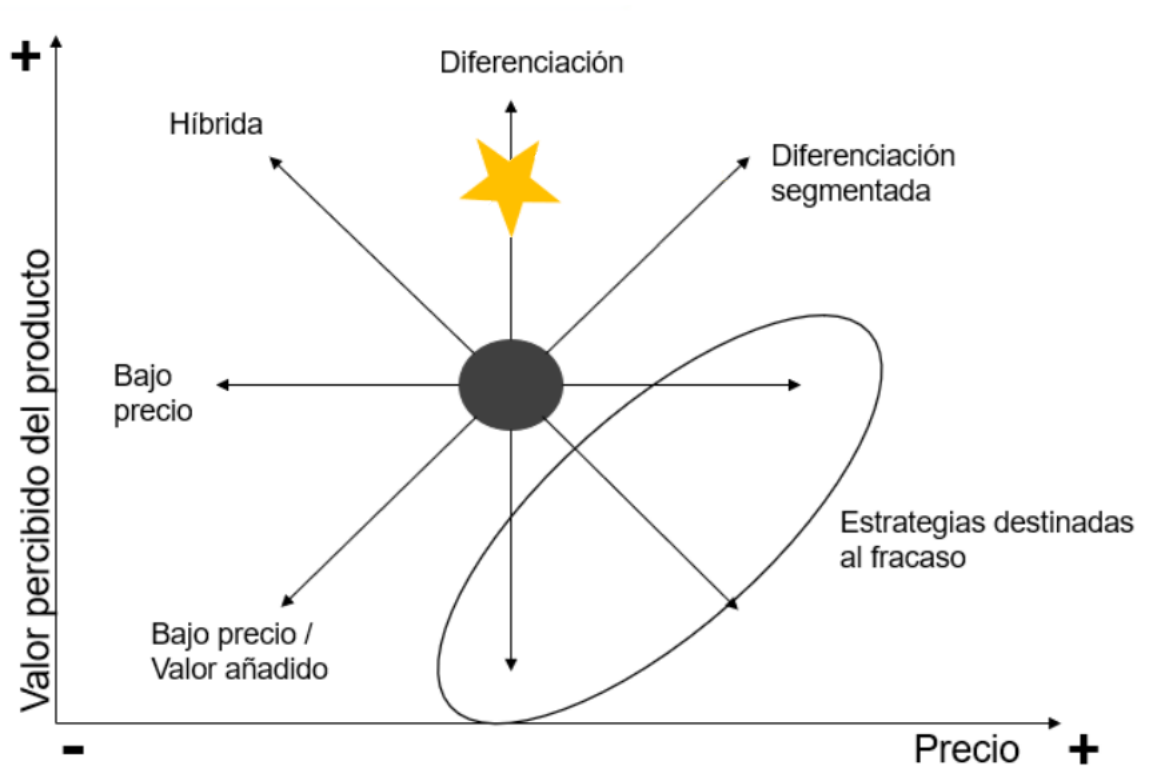
Ilustración 11.

Costos actuales de servicios de maquila

SERVICIO DE TRILLA Y TOSTIÓN 2023	
SERVICIO TRILLA	VALOR
Trilla x Kilo de excelso	\$ 1.000
Trilla x Kilo de excelso (MP Tostado)	\$ 1.050
SERVICIO DE TOSTIÓN	VALOR
Tostión + Empaque (Lb)	\$ 3.900
Tostión + Empaque (250 g)	\$ 2.900
Servicio de Tostión (Lb)	\$ 1.900
Servicio de Tostión (250 g)	\$ 1.050
Servicio de Tostión (2.500 g)	\$ 12.000

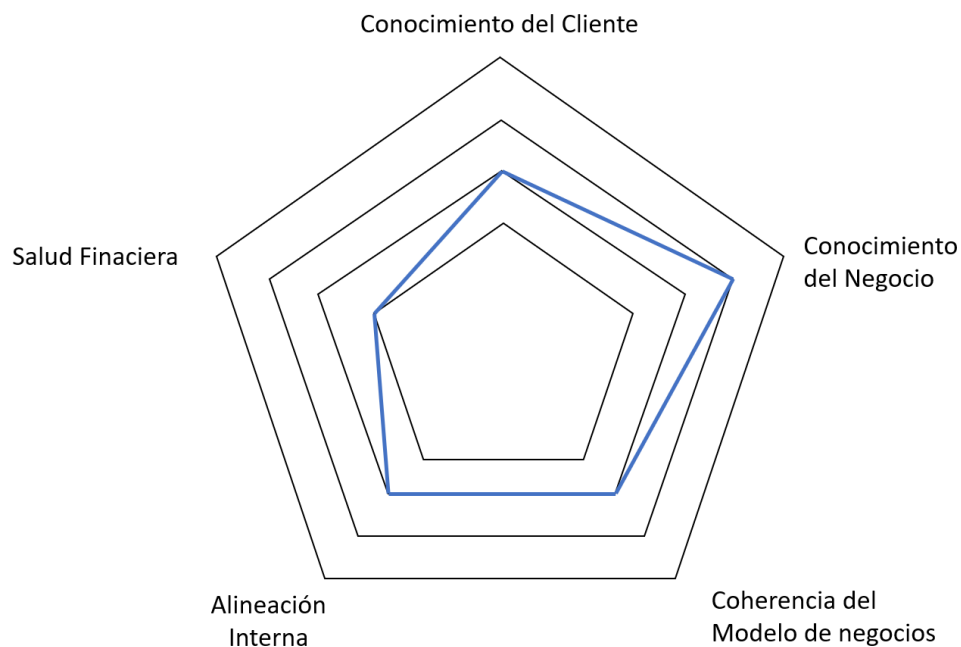
Nota por Comité de Cafeteros de Caldas (2023)

Ilustración 6. Reloj estratégico Finca La Selva



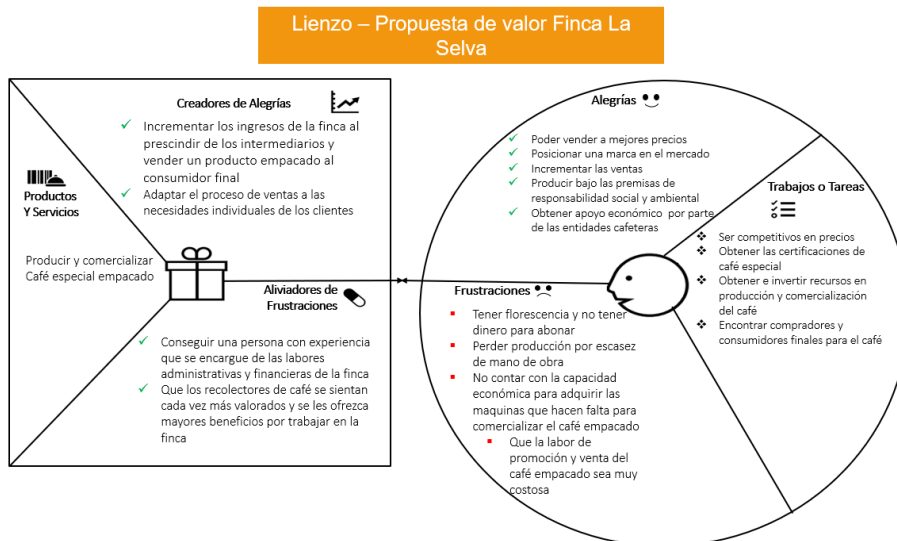
Nota. Adaptada de Osterwalder, A. & Papadakos, T. (2015). *Value proposition design*. Paidós, p. 52

Ilustración 7. Radar estratégico Finca La Selva



Nota. elaboración propia adaptado de Rivas-Montoya, L.M. 2023.
Estramipyme: Metodología fácil y ágil para diseñar una estrategia competitiva.
 DOI:<https://doi.org/10.17230/9789587208245lr0>.

Ilustración 8. Lienzo de propuesta de valor: Perfil y mapa de valor de Finca La Selva como productora de café



Nota. Elaboración propia, 2024.

Ilustración 9. Lienzo de propuesta de valor: Perfil y mapa de valor de los clientes futuros



Nota. Elaboración propia, 2024.

Ilustración 10. Canvas

CANVAS

Socios Claves	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relaciones con Clientes	Segmentos de Mercado
<ul style="list-style-type: none"> ☐ Trilladores ☐ Tostadores ☐ Empacadores ☐ Empresa transportadora ☐ Cenicafe ☐ Comité de cafeteros de Caldas ☐ Federación Nacional de café ☐ Cámara de comercio de Manizales 	<ul style="list-style-type: none"> ☐ Cultivar, procesar y vender café especial de calidad ☐ Definir adecuadamente el alcance ☐ Mercadeo y posicionamiento de marca ☐ Atención y soporte a clientes <p style="text-align: center;">Recursos Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> ☐ Talento humano ☐ Capital de trabajo ☐ Certificaciones y sellos de calidad ☐ Contratos con tiendas de café especializadas ☐ Tecnología ☐ Habilidades de negociación ☐ Investigación y desarrollo 	<ul style="list-style-type: none"> ☐ Queremos desarrollar unos atributos que le agreguen valor a nuestro café para poder brindarles un momento sublime de placer y de relajación a través de una bebida caliente a nuestros clientes ☐ Entregarles a las tiendas de café, un café especial para que se vuelvan el sitio que los clientes buscan para vivir un gran momento con una excelente taza de café ☐ En un futuro permitirles a los clientes realizar pedidos por una página web ☐ Diseñar una metodología de comercio justo con un ganancia para el caficultor y el cliente 	<ul style="list-style-type: none"> ☐ Relaciones personalizadas y de confianza ☐ Comunidad en línea ☐ Relaciones comerciales a largo plazo <p style="text-align: center;">Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> ☐ Tiendas especializadas de café ☐ Redes Sociales ☐ Eventos y Ferias de café ☐ Alianzas con gremios ☐ Marketing digital (WhatsApp) ☐ Sitio Web (en el futuro) 	<ul style="list-style-type: none"> ☐ Consumidores de cafés especiales ☐ Tiendas de café especializadas en la preparación del café
Estructura de Costos		Fuentes de Ingresos		
<ul style="list-style-type: none"> ☐ Costos directos e indirectos: Insumos, mano de obra, logística de envío ☐ Costes de difusión y ventas ☐ Impuesto a las ventas 		<ul style="list-style-type: none"> ☐ Venta de café especial tostado en grano y molido 		

Nota. Elaboración propia, 2024.

CONCLUSIONES

Basándose en los resultados obtenidos en esta investigación, se llega a las siguientes conclusiones:

-La aplicación del modelo Estramipyme permitió conocer de forma general el modelo de negocio actual de la finca, en las diferentes entrevistas sostenidas con diferentes actores claves tanto de la finca como del entorno, se pudo recolectar información valiosa para el desarrollo del proceso estratégico.

-Es fundamental para la finca obtener un café especial o diferenciado, que requiere que, a lo largo de la cadena de valor, se implemente una variedad de prácticas, normativas, certificaciones, investigaciones, desarrollo e innovaciones. El producto que se espera sacar al mercado en un futuro cercano para comercializar es café especial tostado en grano y molido en presentación de 500 gramos de buena calidad, con excelente aroma, sabor y frescura, buscando lograr el reconocimiento y posicionamiento requerido de la marca para llegar al punto de equilibrio.

-Aunque en un principio este emprendimiento pueda ser pequeño y poco rentable, no buscamos crecer individualmente como empresa, buscamos crecer de una manera sostenible, teniendo muy en cuenta el talento humano que rodea la marca (Caficultores, recolectores etc.), con el objetivo de mejorar su entorno. El café de especialidad, teniendo un precio más alto nos permitirá llevar a cabo este proyecto y transformar a la finca en una empresa más estructurada, en la cual se pretende incluir la remuneración justa, las condiciones óptimas de trabajo y el crecimiento personal de los trabajadores y aliados de

producción en cada una de sus operaciones, e incluir desde sus pilares de identidad de marca el interés por el cuidado del factor humano y medio ambiental.

-Consideramos que uno de los grandes retos que tiene la caficultura en el país es el relevo generacional y queremos lograrlo trayendo a este proyecto una persona capacitada en administración de empresas y con experiencia en negocios internacionales. También contratando los servicios de un contador para constituir la empresa, levantar información contable que permita analizar y proyectar una estrategia financiera.

-Se tiene el potencial de convertir la finca en una experiencia alrededor de esta cultura cafetera; por lo general, el café está asociado a recuerdos o sensaciones, por eso la importancia de generar una atmósfera o experiencia alrededor de este producto en la finca.

REFERENCIAS

Ander-Egg, E. (1985). *Técnicas de Investigación Social*. Humanitas.

Coffe. (s.f.). SCAA Clasificación de los granos de café. Clasificación de los granos de café verde SCAA (coffeeresearch.org).
<http://www.coffeeresearch.org/coffee/scaaclass.htm>

Comité de Cafeteros de Caldas (2023, par. #6-8) *Café de Caldas: El corazón de Caldas es café*. <https://caldas.federaciondecafeteros.org/cafe-de-caldas/>

Cooperativa de Caficultores de Antioquia. (s.f.). *Cafés Especiales*.
<http://www.cafedeantioquia.com/cafes-especialesysellos/>

Dale Leal, N. (2022, marzo 14). Los nuevos horizontes del café ante el cambio climático. *El País*. <https://elpais.com/planeta-futuro/2022-03-14/los-nuevos-horizontes-del-cafe-ante-el-cambio-climatico.html>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística, (2023, febrero 15). Boletín Técnico. Producto Interno Bruto (PIB).
https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_IVtrim22_produccion_y_gasto.pdf

Federación Nacional de Cafeteros. (s.f.). *Cafés Especiales*.
<https://federaciondecafeteros.org/wp/glosario/cafes-especiales>

Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. (2021). *Informe de gestión 2021*.
[Informe] <https://federaciondecafeteros.org/app/uploads/2022/05/IG-2021-FNC-Web.pdf>

Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. (2022). *IG Informe del Gerente P.2*.
[Informe] <https://federaciondecafeteros.org/app/uploads/2022/12/Informe-del-Gerente-D.pdf>

Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. (2022a). *Resumen ejecutivo informe de gestión 2022*. [Informe]
<https://federaciondecafeteros.org/app/uploads/2023/05/Resumen-Ejecutivo-IG-2022.pdf>

Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. (2022b). Cosecha de café estimada en Brasil para 2022 varía entre 50,4 y 69,1 millones de sacos.
<https://federaciondecafeteros.org/wp/listado-noticias/cosecha-de-cafe-estimada-en-brasil-para-2022-varia-entre-504-y-691-millones-de-sacos/>

Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. (s.f.). *El corazón de Caldas es café*.
<https://caldas.federaciondecafeteros.org/cafe-de-caldas/>

Forum Café (2022, marzo 9) *Tendencias del mercado del café 2022*.
<https://forumdelcafe.com/tendencias-del-mercado-del-cafe-2022/>

Kotler, P. (2001) *Dirección de mercadotecnia análisis, planeación, implementación y control: Cómo establecer bases mediante la planeación estratégica orientada al mercado*. Editorial Northwestern University.

Latienda.delcafe. (2022). Estadísticas de la exportación de café en Colombia 2022.
<https://latiendadelcafe.co/blogs/cafe-colombiano/estadisticas-de-la-exportacion-de-cafe-en-colombia-2022>

Rico Muñoz, A. (2022, junio 28) *Solo se está aprovechando 13,5% de los 39,2 millones de hectáreas con potencial.* La República
<https://www.larepublica.co/economia/del-34-del-area-potencial-para-cultivar-en-colombia-se-aprovecha-cerca-del-13-5-3391297>

Luxe Café (2022) *Starbucks lleva sus productos al siguiente nivel con Nitro Cold Brew.* <https://luxecafe.info/starbucks-lleva-sus-productos-al-siguiente-nivel-con-nitro-cold-brew/>

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (2022, febrero 15). *Proyectamos que la producción de café estará en 13,2 millones de sacos este 2022, lo que representará un crecimiento de 5% frente al año anterior”: ministro Rodolfo Zea Navarro.*
<https://www.minagricultura.gov.co/noticias/Paginas/Proyectamos-que-la-produccion-de-cafe-estara-en-13,2-millones-de-sacos-este-2022,-lo-que-representara-un-crecimiento-de-5-f.aspx>

Organización Internacional del Café (2024, enero 24) *Informe del mercado del café*
[Informe] <https://www.icocoffee.org/documents/cy2023-24/cmr-0124-c.pdf>

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Generación de Modelos de Negocio*. Deusto.
[file:///C:/Users/Cavenda%C3%B1o/Downloads/Generacion de Modelos de Negocios.pdf](file:///C:/Users/Cavenda%C3%B1o/Downloads/Generacion_de_Modelos_de_Negocios.pdf)

Osterwalder, A. & Papadakis, T. (2015). *Value proposition design*. Paidós.

Paisaje Cultural Cafetero (s.f.) Departamento de Caldas.
<https://paisajeculturalcafetero.org.co/departamento-de-caldas/>

Acosta, J. (2023 enero 4) *Producción de café en Colombia cerró 2022 en 11,1 millones de sacos*. Portafolio <https://www.portafolio.co/economia/produccion-de-cafe-de-colombia-durante-el-2022-576481>

Prieto Sierra, C. (2017). *Emprendimiento: conceptos y plan de negocios*. Pearson Educación. <https://www-ebooks7-24-com.ezproxy.eafit.edu.co/?il=4881>

Rivas-Montoya, L.M. 2023. *Estramipyme: Metodología fácil y ágil para diseñar una estrategia competitiva*. Editorial EAFIT. DOI:<https://doi.org/10.17230/9789587208245lr0>.

Sectorial (2022, diciembre). *Informe del sector café*. [Informe] <https://www-emis-com.ezproxy.eafit.edu.co/php/industries/overview/index?indu=emisindu1.1.1.5>

Semana. (2023, Julio 8). Cae la producción del café: estos son los efectos del cambio climático. <https://www.semana.com/economia/empresas/articulo/cae-la-produccion-del-cafe-estos-son-los-efectos-del-cambio-climatico/202305/>

Stanton, W. J., Etzel, M. J., Walker, B. J. & Báez, E. P. (2004). *Fundamentos de marketing*. McGraw-Hill.

Unidad de Planificación Rural Agropecuaria – UPRA (2023, abril 3). *En las zonas rurales se generaron 119.000 nuevos empleos en febrero de 2023*. <https://upra.gov.co/es-co/saladeprensa/Paginas/En-las-zonas-rurales-se-generaron-119-000-nuevos-empleos-en-febrero-de-2023-.aspx>

Zapata-Sánchez, W.G. (2021). *Cafés especiales y de origen*. Publica: Créame incubadora de empresas y Alcaldía de Medellín.

ANEXOS

ENTREVISTA A DUEÑO DE LA FINCA

- ¿Hace cuánto tiempo cultivan y venden café en esta finca?
- ¿Cómo es el proceso de las diferentes etapas de cultivo y beneficio del café?
- ¿Cuál ha sido el camino recorrido para llegar hasta dónde están?
- ¿Quién maneja y toma las decisiones en la finca?
- ¿Cuántos empleados tiene la finca normalmente?
- ¿Quién es el cliente?
- ¿Qué es lo que más valoran los clientes del café de la finca?
- ¿Qué comentarios frecuentes hacen los clientes sobre oportunidades de mejora que tiene el café de la finca?
- ¿Tiene identificados a sus mayores competidores de la región? ¿Cuáles son?
- ¿Qué hace a esta empresa mejor que la competencia?
- ¿Cuántos proveedores tiene la empresa actualmente?
- ¿Las ventas permiten cubrir la totalidad de las obligaciones?
- Generalmente al final del mes, ¿la venta de café da utilidad o da pérdidas?
- Cuando la finca requiere capital, ¿cómo se financia?
- ¿A cuánto ascienden las deudas de la finca actualmente?
- ¿A cuántos días en promedio pagan los clientes a la finca?
- ¿A cuántos días en promedio paga la finca a sus proveedores?
- ¿Qué considera vital para el desarrollo de esta propuesta estratégica?

ENCUESTA A CLIENTES ACTUALES

Pregunta 1: ¿Cuáles son las cualidades o características que más le gustan del café de la Finca La Selva?

Pregunta 2: ¿Qué no le gusta del café de la Finca La Selva?

Pregunta 3: En una escala de 1 a 5, ¿qué tan cumplidas son en las entregas del café?

ENTREVISTA A COMPETIDORES

1. ¿Ustedes venden su café en el mercado internacional, el mercado nacional o entregan su producto a las grandes entidades tipo FNC?
2. ¿Cómo venden el Café actualmente?
3. ¿A qué precio venden la libra de café?
4. ¿Cuenta con un departamento consolidado de I+D en la empresa?
5. A continuación, se relacionan las fincas que fueron objeto de referente y sus dueños entrevistados:

Tabla2

Fincas y dueños encuestados

NOMBRE	LOCALIZACION
Café Cuatro Generaciones: Silvio Valdez	Chinchiná, Caldas
Café Gran Montaña: Jorge Iván Mejía	Chinchiná, Caldas

Fuente: elaboración propia

ENCUESTA A POTENCIALES CONSUMIDORES INTERESADOS EN EL CONSUMO DE CAFES ESPECIALES

Pregunta 1: ¿A usted le gusta el café?

Pregunta 2: ¿Con qué frecuencia toma café?

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

- Nunca

Pregunta 3: ¿Qué tipo de café consume con mayor frecuencia?

- Café de grano tostado/molido
- Café instantáneo
- Capsulas para máquinas dispensadoras
- Tazas de café en cafeterías o tiendas

Pregunta 4: ¿Conoce alguna marca de café especial en su municipio?

Pregunta 5: Califique del 1 al 5 los atributos del café que consume (Siendo 1 el menos importante y 5 el más importante).

- Sabor
- Aroma
- Acidez
- Proceso de tostado o molido
- Origen

Pregunta 6: ¿Por cuál canal compra el café?

- Tradicional
- Página web
- Redes sociales