



Modelo de negocio para la comercialización de cafés especiales de origen colombiano en la ciudad de Nueva York, fundamentado en criterios de sostenibilidad

Proposed Business Model for the Commercialization of Specialty Colombian Coffees in New York City, Based on Sustainability Criteria

Andrea Orjuela Amaya
Diego Alejandro Ossa Urrea

Trabajo de grado presentado para obtener el título de
Magíster en Administración de Empresas

Asesora temática
Alejandra Vidal Ramírez

Asesora metodológica
Gina Giraldo

UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN - MBA
BOGOTÁ
2025

Contenido

Introducción	9
Planteamiento del problema	12
Justificación	17
Objetivos	19
Objetivo general	19
Objetivos específicos	19
Marco conceptual.....	20
La estrategia competitiva	20
Herramientas de análisis de contexto	25
Los modelos de negocio y su evolución	28
Flourishing Business Model Canvas (FBMC)	32
Diseño metodológico	40
Resultados del trabajo	44
Análisis de contexto	44
Análisis PESTEL.....	44
Análisis de las cinco fuerzas de Porter	59
Diseño del modelo de negocio	71
Validación del modelo de negocio	77
Hipótesis asociadas a los productores de café	77

Hipótesis asociadas a los clientes consumidores	83
Limitaciones de la validación	90
Versión final del modelo de negocio.....	91
Conclusiones	95
Referencias.....	100
Anexos.....	109
Esquema de las entrevistas semiestructuradas a las fuentes primarias	109
Instrucciones de aplicación.....	109
Perfiles de los entrevistados y bloques de información	109
Encuestas de validación de las hipótesis del modelo de negocio	111
Encuesta aplicada a los productores	111
Encuesta aplicada a clientes consumidores	114

Lista de ilustraciones

Ilustración 1. Lienzo para la generación de modelos de negocio.	30
Ilustración 2. Lienzo del FBMC	36
Ilustración 3. Diagrama de bloques de las etapas del trabajo.....	43
Ilustración 4. Evolución del ICP-OIC 2023-2025.....	48
Ilustración 5. Resultado del análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	68
Ilustración 6. Diseño preliminar para la validación del modelo de negocio	76
Ilustración 7. Caracterización de los productores encuestados	78
Ilustración 8. Preguntas de validación de la hipótesis HP1.....	80
Ilustración 9. Preguntas de validación de la hipótesis HP2.....	82
Ilustración 10. Caracterización de los consumidores encuestados.....	83
Ilustración 11. Preguntas de validación de la hipótesis HC1	85
Ilustración 12. Preguntas de validación de la hipótesis HC2	88
Ilustración 13. Preguntas de validación de la hipótesis HC3	90
Ilustración 14. Diseño final del modelo de negocio	94

Resumen

En el presente trabajo se analiza, se diseña y se valida un modelo de negocio dirigido a la comercialización, mediante la venta en línea, de cafés especiales cultivados en Colombia, promoviendo la implementación de prácticas que impulsen la regeneración ambiental de los ecosistemas locales y que contribuyan a generar una mejor calidad de vida, tanto para los pequeños caficultores como para todos los grupos de interés involucrados en la cadena de valor. Para efectos del análisis del mercado objetivo, se seleccionó la ciudad de Nueva York, en los Estados Unidos, teniendo en cuenta que es una de las ciudades norteamericanas en las que se encuentran una numerosa población de migrantes colombianos y una cultura de consumo de café bastante consolidada.

Para el desarrollo del trabajo se realizaron el estudio y la recopilación de los fundamentos teóricos y conceptuales que han orientado la evolución del entendimiento de la estrategia competitiva y de las principales herramientas metodológicas para su implementación. A partir del análisis del contexto se identificaron los principales factores determinantes para el diseño del modelo de negocio, el cual se abordó mediante talleres virtuales de diseño iterativo, utilizando la metodología y la herramienta del Flourishing Business Model Canvas (FBMC).

Como resultado del trabajo, se validó la propuesta de modelo de negocio que se fundamenta en la oferta de café de especialidad regenerativo cultivado por pequeños productores colombianos interesados en implementar acciones de regeneración ambiental habilitadas mediante contratos de venta de mediano plazo y un precio atado al referente internacional del grano, para transportarlo, tostarlo y empacarlo directamente en la ciudad de Nueva York y realizar su venta en línea a clientes del sector HORECA¹ y a los consumidores finales a través de una

¹ Hoteles, restaurantes y cafeterías.

plataforma tecnológica que, además de habilitar las transacciones comerciales, permita la creación de una comunidad interesada en el seguimiento del cultivo, la cosecha, el beneficio y las acciones de regeneración en cada una de las fincas, así como en la posibilidad de concretar preventas de lotes de café de acceso exclusivo.

Palabras clave: Cafés especiales, comercialización, regeneración, estrategia, modelo de negocio, negocios florecientes.

Abstract

This work analyzes, designs, and validates a business model aimed at the online marketing of specialty coffees grown in Colombia, promoting the implementation of practices that drive the environmental regeneration of local ecosystems and seek a better quality of life for both small coffee growers and all stakeholder groups involved in the value chain. For the purposes of analyzing the target market, New York City in the United States was selected, considering that it is one of the North American cities with the largest population of Colombian migrants and a well-established coffee consumption culture.

For the development of the work, a study and compilation of the theoretical and conceptual foundations that have guided the evolution of the understanding of competitive strategy and the main methodological tools for its implementation were carried out. Based on the context analysis, the main determining factors for the business model design were identified, which were addressed through virtual workshops for iterative design, using the methodology and tool of the Flourishing Business Model Canvas (FBMC).

As a result of the work, the proposed business model was validated, which is based on offering regenerative specialty coffee grown by small Colombian producers interested in implementing environmental regeneration actions enabled through medium-term sales contracts and prices linked to the international benchmark for the bean, to be transported, roasted, and packaged directly in New York City for online sales to HORECA² sector clients and end consumers through a technological platform that, in addition to facilitating commercial transactions, allows the creation of a community interested in following the cultivation, harvesting, processing, and

² Hotels, restaurants, and cafés.

regeneration activities on each farm, as well as the possibility of pre-selling exclusive access coffee lots.

Keywords: Specialty coffees, marketing, regeneration, strategy, business model, flourishing businesses.

Introducción

La principal motivación del presente trabajo se origina gracias al interés de los autores en explorar las posibilidades de emprendimiento alrededor de productos locales colombianos con alto potencial de innovación y valor agregado. Es así como, identificando la posibilidad de contar con redes de apoyo tanto desde la oferta como desde la distribución, se ha reconocido un interesante potencial en el mercado de los cafés especiales en el exterior, particularmente en la ciudad de Nueva York. Este producto, si bien ha tenido algún nivel de desarrollo en Colombia desde hace varias décadas, por diferentes motivos no ha logrado consolidarse suficientemente en la esfera internacional, de tal manera que pueda identificarse como un competidor fuerte del café tradicional colombiano, el cual cuenta con un mercado bastante maduro y con un gran nivel de reconocimiento.

En este sentido, en el presente trabajo se intenta identificar algunos elementos que han generado gran actividad académica y empresarial en torno a la conceptualización de los modelos de negocio. En primer lugar, aquellos asociados a la protección y la regeneración del ambiente natural del planeta y, en segundo lugar, los que tienen que ver con las tendencias a fomentar la responsabilidad social empresarial como un criterio de acción necesario para garantizar la sostenibilidad de los negocios en el largo plazo. Como ejemplo de lo anterior, se pueden destacar los principios de la práctica del comercio justo (*fair trade*), en los cuales se identifica una preocupación creciente por trasladar de manera justa las rentas derivadas de las actividades comerciales a todas las personas que participan en la cadena de valor de cualquier producto, protegiendo especialmente a aquellos productores marginados para fomentar la mejora de su calidad de vida.

Es evidente que, en Colombia, los ciclos económicos asociados a la producción del café suave han generado periodos de alta presión a los pequeños caficultores, quienes han visto afectados sus ingresos, incluso por debajo de sus

costos de producción, cuando el precio internacional del grano se encuentra deprimido. Por fortuna, el precio interno de los últimos años ha registrado un comportamiento positivo; sin embargo, la vulnerabilidad de los pequeños caficultores ante las caídas del precio aún es relevante, lo que requiere fortalecer cada vez más sus capacidades para agregar valor a su actividad y mitigar los efectos de las volatilidades del mercado internacional.

Con estos elementos presentes, el alcance del trabajo se centra en analizar los principales factores que determinan el desempeño de la producción, el beneficio, el transporte, el tostado y el empaçado, y la venta y la distribución de cafés especiales de origen colombiano, con el fin de proponer y validar para el mercado de los consumidores en Nueva York un modelo de negocio de comercialización de café mediante la venta en línea, promoviendo a lo largo de la cadena de valor acciones concretas de regeneración ambiental y social, que pongan al caficultor como actor protagónico.

Para apoyar el proceso de diseño del modelo de negocio se recurrió a los más recientes avances registrados en la literatura académica, tal como las metodologías desarrolladas alrededor del concepto de la sostenibilidad como florecimiento aplicado a los negocios. Para el caso particular, se recurrió al lienzo de los modelos de negocios florecientes y a sus bases metodológicas dirigidas a construir propuestas que, además de buscar el éxito financiero, persiguen una contribución social y ambiental para la comunidad.

El documento contiene, en primer lugar, el estudio y la recopilación de los fundamentos teóricos y conceptuales que han orientado la evolución del entendimiento de la estrategia competitiva y de las principales herramientas metodológicas para su implementación. Posteriormente, se describe la metodología utilizada para abordar el trabajo, recurriendo a instrumentos principalmente

cualitativos, aunque incluyendo algunas herramientas cuantitativas para el proceso de validación del modelo.

En tercer lugar, se presenta el análisis del contexto a partir de fuentes primarias y secundarias, el cual permitió conocer los principales factores determinantes para el diseño. En cuarto lugar, el documento describe el proceso y el resultado del diseño preliminar del modelo de negocio, el cual se desarrolló mediante talleres virtuales de diseño iterativo, utilizando la metodología y la herramienta del Flourishing Business Model Canvas (FBMC).

Finalmente, el documento presenta los ejercicios de validación de las hipótesis que sustentan el diseño del modelo asociadas a dos de los grupos de interés: los productores y los consumidores de café, los cuales son el eje central de la propuesta. A partir de la validación efectuada, se propone la versión final del modelo de negocio, que explota las necesidades, los intereses y las expectativas identificadas.

Planteamiento del problema

De acuerdo con la Asociación Nacional del Café de Estados Unidos (NCA, por sus siglas en inglés), el consumo de este producto se viene incrementando entre la población de adultos estadounidenses (Grant, 2024). Si bien el mercado del café en Estados Unidos es altamente competitivo, para el 2024 este se estima en más de 28 billones de dólares, con un pronóstico que apunta a alcanzar los 33,6 billones de dólares en el 2029. Los consumidores norteamericanos han demostrado que priorizan los productos *prémium* y valoran especialmente la consistencia en la calidad del café como criterio de decisión para realizar compras recurrentes (Mordor Intelligence, 2024).

Por otra parte, si bien el consumo de café en Estados Unidos se ha dado generalmente en las cafeterías, se ha observado un rápido crecimiento de la comercialización de las cápsulas, derivado de la penetración de máquinas de café que permiten recrear la experiencia de la preparación en el hogar. Este fenómeno se ha apoyado en el desarrollo de los empaques sostenibles, que se alinean con aquellos consumidores con mayor conciencia ambiental (Mordor Intelligence, 2024).

Respecto de la comercialización del café a nivel minorista en Estados Unidos, se evidencia que los canales de *e-commerce* solamente abarcan el 24,9 % del total; sin embargo, este canal ha registrado un crecimiento superior al 3 % anual durante los últimos 5 años (Euromonitor, 2024).

Hoy en día, la demanda de café especial está muy relacionada con la trazabilidad, la sostenibilidad y las historias acerca del impacto social que el café tenga, debido a que estos aspectos justifican los precios *prémium* (Federación Nacional de Cafeteros, s. f.). Según CBI (2021), Colombia es considerado como el tercer mayor productor de café del mundo, con producciones que ascienden a 846 000 toneladas entre octubre del 2019 y septiembre del 2020; sin embargo, a pesar

de estar ubicado entre los países más productores, aún existen algunas limitaciones en la comercialización de los cafés de origen colombiano con criterios de sostenibilidad y comercio justo que realmente retribuyen el valor del origen y que contribuyen favorablemente al bienestar de las comunidades productoras.

En el contexto anterior, a partir de un deseo de emprendimiento, se identifica la necesidad de crear un modelo de negocio para la comercialización de café de origen colombiano de alta calidad que esté fundamentado en criterios de sostenibilidad. El potencial inversionista tiene la intención de incursionar en el mercado de las bebidas a base de café de origen de alta calidad en la ciudad de Nueva York, mediante la comercialización de café tostado en grano, molido o en cápsulas, utilizando la venta en línea o por medios digitales; además, desea incorporar en su propuesta de valor las siguientes condiciones:

- Se deben establecer criterios de sostenibilidad ambiental y social en toda la cadena de suministro, así como en la operación de la cadena de distribución, utilizando mecanismos de certificación de buenas prácticas ampliamente reconocidos, según las características de cada eslabón de la cadena.
- El abastecimiento del grano se debe realizar partiendo de alianzas de largo plazo únicamente con caficultores colombianos cuya producción permita garantizar una alta calidad en cantidades controladas, y a la vez, que dichas alianzas se realicen implementando criterios de comercio justo (*fair trade*) que permitan garantizar precios justos y estables mientras exista la relación comercial.
- La importación del café se debe realizar en pergamino o trillado, toda vez que se desea aprovechar la capacidad instalada y la experiencia en la tostión del grano de algunas empresas prestadoras de este servicio localizadas en Nueva York.
- Se debe garantizar la trazabilidad de cada libra de café comercializada, en la que los clientes puedan identificar el sitio de origen y sus características geográficas

y climáticas, la fecha de siembra, de recolección y de beneficio, y las demás características del grano.

- Se debe proponer el modelo de negocio a partir de la creación de una marca propia que refleje los principios y los valores de responsabilidad social y ambiental exigidos por el inversionista.
- Se deben evaluar opciones comerciales que permitan difundir entre los clientes el conocimiento acerca del cultivo, el beneficio, el procesamiento, el barismo y el disfrute de la bebida, con la intención de generar experiencias para los consumidores y de vincularlos emocionalmente con la marca.

A pesar de lo anterior, a la fecha, el potencial inversionista no tiene claro el mercado objetivo que desea atender, no cuenta con un análisis que le permita tener certeza del número y las características de los potenciales proveedores de café, ni con un modelo de relacionamiento comercial que le facilite generar un vínculo sostenible de largo plazo. Además, no ha efectuado un análisis de contexto que le permita entender el negocio de la comercialización de café ni tiene un conocimiento detallado de las condiciones de competencia de la industria que le facilite la identificación de elementos diferenciadores de su propuesta de valor.

En este sentido, en el presente trabajo se desean abordar los análisis necesarios para proponer un modelo de negocio asociado al canal de ventas digitales, que le permita al potencial inversionista definir una estrategia competitiva y sostenible, cumpliendo con sus requerimientos, para explotar de la forma más eficiente posible el mercado de la comercialización de café en la ciudad de Nueva York. Para lo anterior, se debe desarrollar un análisis riguroso del contexto, definir el mercado objetivo, los principales grupos de interés y los recursos requeridos, así como las actividades necesarias para entregar una oferta de valor diferenciadora.

Ahora, en materia de antecedentes de modelos de negocios similares, se identifican las siguientes experiencias:

Kapecatorce (Kape Catorce Coffee, s. f.): Esta marca de café cuenta con un modelo de negocio similar a aquel al que quiere llegar esta propuesta. La comercialización de café es propia; sin embargo, se ofrecen productos de diferentes regiones seleccionadas, con base en una relación comercial en la que se comparten los valores corporativos de Kapecatorce.

Su modelo de negocio busca que el cliente conecte con un viaje cafetero; así mismo, invita a comprender por qué disfrutar ciertos sabores, profundizando en lo que el paladar del cliente prefiera, permitirá consumir café de manera consciente. Su propuesta de valor se basa en las siguientes características:

- Se tuesta el café en pequeños lotes que se producen sobre pedido. Se incluyen parámetros de calidad y el proceso es testeado para asegurar que se encuentran de acuerdo con los requerimientos y las expectativas de los clientes.
- Se presta el servicio de soporte técnico a los productores mayoristas, relacionado con el mantenimiento preventivo y las reparaciones no previstas de los equipos.
- Cuenta con un programa de entrenamiento diseñado para cultivar una comprensión global del café, abarcando desde el abastecimiento y la degustación, hasta las habilidades del barista y el mantenimiento del equipo.
- Presta servicios de consultoría acerca de los equipos de café y la mejora del diseño de las cafeterías, para adaptarse a las necesidades del cliente, siempre buscando la exclusividad y brindar un servicio excepcional.

La Cabra (s. f.): Tienda de café que realiza el proceso de tostado de manera autónoma. Esta tienda se reúne constantemente alrededor de la mesa de cata para evaluar el enfoque con el que se tuesta el café. Está en constante investigación a través de viajes que le permiten descubrir nuevos cafés. Así mismo, busca colaboraciones con creadores talentosos que compartan el impulso, la pasión y la curiosidad. La Cabra también crea experiencias cafeteras.

Devoción (Café Devoción, n.d.): La marca compra y procesa los granos directamente desde el origen para procesarlos en Bogotá (Colombia), y los envía de manera rápida al tostador ubicado en Brooklyn. Tiene tercerizado el proceso de exportación, lo cual incluye la compra y el procesamiento de los granos. El exportador envía en barco los granos de café, que son colocados en puerto.

Es la única marca en el mundo que tuesta café fresco de granja solo 10 días después de que sale de origen. Después de que llega al destino, un importador recoge los granos de café. Esta marca no utiliza químicos para el proceso de descafeinización.

Finalmente, la pregunta de investigación que se pretende resolver en el presente trabajo será la siguiente:

¿Cómo identificar la estrategia competitiva más adecuada para un negocio dirigido a la comercialización de café mediante la venta en línea, enfocado en un mercado ubicado en New York?

Con la respuesta a esta pregunta se espera impulsar un modelo de negocio sostenible que promueva la rentabilidad económica de la operación, garantizando un beneficio ambiental, económico y social para los inversionistas, los caficultores, las empresas importadoras y exportadoras, los proveedores de los servicios de tostión del café, logísticos, legales y administrativos, los desarrolladores web y los colaboradores, entre otros.

Justificación

El presente trabajo se justifica por la necesidad de abordar el diseño de un modelo de negocio innovador que articula la comercialización de cafés especiales con la regeneración ambiental y el fortalecimiento de las condiciones de vida de los pequeños caficultores colombianos. En el ámbito teórico, el trabajo se fundamenta en la literatura sobre la estrategia competitiva, la sostenibilidad empresarial y los modelos de negocio florecientes, contribuyendo a la consolidación de un marco conceptual que integra simultáneamente el éxito económico con la generación de valor social y ambiental. En el plano práctico, la propuesta ofrece una hoja de ruta aplicable para la estructuración de emprendimientos en cadenas agrícolas con alta vulnerabilidad a los precios internacionales, como en el caso del café. Desde la perspectiva social, el estudio se orienta a resolver indirectamente problemáticas asociadas a la inequidad en la distribución del valor dentro de la cadena de suministro y a la necesidad urgente de adoptar prácticas que contribuyan a recuperar la degradación ambiental en los territorios rurales.

Los beneficios potenciales de la investigación se manifiestan en varios niveles: para los caficultores, se espera promover el acceso a mercados de alto valor agregado mediante esquemas de comercialización más justos y estables; para los consumidores, la disponibilidad de un producto de calidad que incorpora criterios éticos y ambientales verificables; y para la sociedad en general, la generación de impactos positivos en la regeneración de ecosistemas estratégicos y en la mejora de los medios de vida rurales.

El aporte de originalidad del estudio radica en la integración de prácticas regenerativas en el diseño de un modelo de negocio para cafés especiales, articulado con herramientas contemporáneas como el Flourishing Business Model Canvas (FBMC), lo cual permite trascender los enfoques tradicionales de sostenibilidad y proyectar una propuesta que busca un equilibrio armónico entre la

rentabilidad, la equidad social y la recuperación ambiental. Este enfoque constituye un avance en la literatura sobre los modelos de negocio sostenibles y abre nuevas posibilidades para su aplicación en los sectores agroindustriales de los países en desarrollo.

Los principales beneficiarios de los resultados son los pequeños caficultores colombianos, quienes encontrarán en el modelo una alternativa viable para acceder a mercados diferenciados; los consumidores de Nueva York, que podrán adquirir cafés especiales regenerativos con trazabilidad completa; y los actores institucionales, académicos y gremiales, que contarán con un referente metodológico para impulsar iniciativas de negocios inclusivos y responsables.

La viabilidad y la factibilidad del estudio se sustentan en la disponibilidad de la información primaria y secundaria, en la aplicación de metodologías validadas en el ámbito académico, y en la existencia de condiciones de mercado favorables en Nueva York, ciudad caracterizada por su cultura consolidada de consumo de café y por la presencia de comunidades colombianas que pueden facilitar los procesos de inserción comercial.

Finalmente, las implicaciones del trabajo se extienden hacia la política pública, al evidenciar la necesidad de incentivar esquemas de comercialización que promuevan la equidad y la regeneración ambiental; hacia la práctica profesional, al ofrecer un modelo replicable por emprendedores y empresas interesadas en negocios agrícolas sostenibles; y hacia el desarrollo teórico, al enriquecer el debate sobre la convergencia entre la rentabilidad empresarial, la sostenibilidad social y la regeneración ecológica.

Objetivos

Objetivo general

Proponer un modelo de negocio para la comercialización de cafés especiales colombianos, a través de la venta en línea para el mercado de Nueva York, basado en criterios de sostenibilidad, con el propósito de seleccionar la estrategia competitiva más adecuada.

Objetivos específicos

1. Realizar el análisis externo a la idea de negocio propuesta con base en el análisis PESTEL y el análisis de las 5 fuerzas de Porter.
2. Formular la propuesta de valor para determinar los componentes del modelo de negocio.
3. Validar los principales elementos del modelo de negocio que sustentan la estrategia competitiva.

Marco conceptual

En el presente capítulo se exponen los principales referentes teóricos, conceptuales y metodológicos que se utilizaron para la ejecución del trabajo: la estrategia competitiva, las herramientas de análisis del contexto y los modelos de negocio y su evolución. Por último, se profundiza en los modelos de negocio florecientes.

La estrategia competitiva

A lo largo de la historia reciente de las ciencias de la administración, se han hecho diversas aproximaciones al concepto de estrategia, desde las visiones de la estrategia corporativa y competitiva de carácter deliberado o planificadas de forma analítica, que consisten en ejecutar acciones con una intención precisa y buscando unos resultados predeterminados (Mintzberg, 1987), hasta las visiones de la estrategia emergente, entendidas como el resultado de los procesos conductuales que operan en una organización a partir de la evolución y la interiorización de su ciclo de negocio (Witcher y Chau, 2010). Para el presente trabajo, nos concentraremos en el marco conceptual clásico de la estrategia competitiva propuesto por Michael Porter desde la década de los ochenta, el cual se considera una pieza fundamental de su evolución académica.

Desde esta perspectiva, desarrollar una estrategia competitiva consiste en implementar una fórmula integral que indique cómo va a competir una empresa en un mercado, cuáles son sus objetivos y qué políticas se necesitarán para conseguirlos (Porter, 1980). Como es posible evidenciar, el diseño de una estrategia competitiva implica, por lo menos, establecer los objetivos y los medios para lograrlos, en unas condiciones de competencia específicas.

Los atributos de esta estrategia integral deben ser únicos e irrepetibles, por lo que se debe seleccionar de forma deliberada una serie de actividades que

permitan ofrecer un producto o un servicio que contenga una mezcla de características diferenciadoras. Así mismo, deben permitir a la empresa alcanzar un posicionamiento excepcional en el mercado, el cual puede buscar satisfacer las necesidades de los clientes de diferentes maneras, bien sea a través de un producto o un servicio específico especializado (posicionamiento basado en la variedad), un grupo de productos o servicios dirigidos a un segmento de clientes específicos (posicionamiento basado en las necesidades), un producto o un servicio adaptado a la capacidad de acceso de un segmento de clientes (posicionamiento basado en el acceso), o una combinación de todos los anteriores (Porter, 1996).

De acuerdo con Porter (1980), la competencia en una industria particular depende de cinco elementos que, actuando simultáneamente, determinan la rentabilidad potencial dentro de dicha industria: los proveedores, los compradores, los competidores existentes, los potenciales competidores y los productos o servicios sustitutos. Estos elementos se han denominado en la literatura académica como las cinco fuerzas competitivas, sobre las cuales se describen en la Tabla 1 algunos factores que incrementan su potencial impacto sobre las condiciones de competencia en el mercado.

Tabla 1. Factores y escenarios que aumentan las fuerzas competitivas

Fuerza competitiva	Determinantes	Factores	Descripción de los escenarios que aumentan la fuerza competitiva
Proveedores	Poder de negociación	Características del mercado	Pocos proveedores, altos costos de cambio del proveedor para la empresa, imposibilidad de la empresa para producir a menor costo el producto o el servicio ofrecido por el proveedor y posibilidad del proveedor de

Fuerza competitiva	Determinantes	Factores	Descripción de los escenarios que aumentan la fuerza competitiva
			competir hacia adelante en la cadena
		Características del producto o el servicio	Inexistencia de productos o servicios sustitutos, y de servicios o productos altamente diferenciados
		Importancia relativa de la empresa para el proveedor	Baja proporción de las ventas del proveedor a la empresa respecto de sus ventas totales, alta relevancia del producto o el servicio ofrecido por el proveedor y su calidad para el proceso de la empresa
Compradores	Poder de negociación	Características del mercado	Pocos compradores, bajos costos de cambio de proveedor, bajas utilidades para el comprador, posibilidad del comprador de producir a menor costo y transparencia en la información para el comprador
		Características del producto o servicio	Servicios o productos estandarizados (<i>commodities</i>)
		Importancia relativa del producto o el servicio para el comprador	Alta proporción del costo del producto o el servicio en los costos totales del comprador, irrelevancia de la calidad del producto o el servicio para el proceso del comprador

Fuerza competitiva	Determinantes	Factores	Descripción de los escenarios que aumentan la fuerza competitiva
Competidores existentes	Balance de la competencia	Número y capacidad de los competidores	Mayor número de competidores en igualdad de recursos que incrementen la actividad competitiva
		Diversidad de competidores	Existencia de competidores de otros mercados que ven el mercado como secundario o como un mecanismo de disminución de las ineficiencias propias (por ejemplo, la comercialización de subproductos)
		Motivaciones de los competidores	Competidores con altas apuestas, dirigidas a propósitos corporativos superiores atados o no a la rentabilidad
	Evolución del mercado	Crecimiento lento de la demanda	Limitación del mercado a las metas de expansión de los competidores
	Costos de operación	Altos costos fijos	Competencia con empresas que tienden a reducir los precios para promover el uso de la capacidad ociosa o mitigar los altos costos de almacenamiento
	Características del producto	Productos estandarizados (<i>commodities</i>)	Competencia basada en el precio y el servicio como criterio de vinculación y retención de clientes
	Barreras de salida	Altos costos de salida	Costos económicos, reputacionales o emocionales asociados a la renuncia al mercado

Fuerza competitiva	Determinantes	Factores	Descripción de los escenarios que aumentan la fuerza competitiva
Potenciales competidores	Barreras de entrada	Economías de escala	Bajos requerimientos de escalas para la entrada al mercado
		Diferenciación de producto	Inexistencia de marcas consolidadas y mercados cautivos o con lealtades creadas
		Requerimientos de capital	Bajas inversiones requeridas para la entrada al mercado y bajos costos asociados a la vinculación de clientes
		Desventaja en costos	Competencia con empresas que no tienen mayores eficiencias originadas en la tecnología, las patentes, experiencia, la ubicación, etc.
		Políticas gubernamentales	Pocos requerimientos de licenciamiento, limitación de acceso, impuestos o tasas
	Reacción de competidores existentes	Comportamientos retaliativos	Condiciones de competencia, inversiones hundidas, capacidad excedentaria de los competidores, entre otros aspectos, que puedan promover un ambiente de agresividad comercial
	Precios disuasorios	Conductas anticompetitivas	Manipulación de los precios del mercado por parte de algunos competidores para evitar la entrada o incentivar la salida de otros

Fuerza competitiva	Determinantes	Factores	Descripción de los escenarios que aumentan la fuerza competitiva
Productos o servicios sustitutos	Sustitución de función	Relación precio / desempeño	Productos diferentes que cumplen una función igual o similar a precios más bajos

Fuente: Elaboración propia a partir de Porter (1980) y Porter (2008).

Claramente, es necesario para una empresa conocer de forma detallada el contexto del mercado en el cual opera o en el que espera participar, con el fin de entender y realizar una valoración adecuada de la magnitud de las fuerzas competitivas involucradas y sus principales determinantes; sin embargo, es igual de importante conocer las competencias clave (fortalezas y debilidades), a partir de las cuales pueda diseñar los medios con los que buscará lograr sus objetivos. Las competencias clave son aquellas capacidades al interior de una empresa que pueden ser medidas en términos de agregación de valor y que son necesarias para tener éxito en un mercado particular (Bowman y Faulkner, 1997).

Por lo anterior, en el siguiente punto se profundiza en algunas herramientas desarrolladas para conocer mejor un mercado o una industria.

Herramientas de análisis de contexto

En el contexto de la estrategia empresarial se han desarrollado gran cantidad de técnicas, modelos, sistemas y metodologías (para el propósito de este documento se denominarán de forma genérica como herramientas) dirigidas a soportar las decisiones estratégicas por parte de los equipos directivos (Clark, 1997), las cuales provienen de diversas disciplinas y campos del conocimiento (Stenfors *et al.*, 2007).

Una forma de clasificar estas herramientas es hacerlo de acuerdo con el ámbito de análisis al cual se orientan, es decir, si buscan analizar las capacidades,

los recursos, las fortalezas o las potencialidades internas propias de una empresa o proyecto, si pretenden analizar las oportunidades, los retos, los requisitos o las limitaciones del contexto de mercado o contexto territorial en el cual dicha empresa o proyecto deberá operar o, incluso, si buscan analizar ambas.

En términos generales, las herramientas de análisis interno, también conocidas como herramientas de análisis organizacional, incluyen la evaluación de características clave, como la estrategia, la misión y los objetivos de la empresa, así como de los diferentes recursos organizacionales. Por otra parte, las herramientas de análisis externo incluyen la evaluación de factores del entorno operativo, como la industria, los mercados, los competidores, los clientes y los proveedores, así como de las influencias ambientales generales que afectan a la organización y a su entorno operativo, incluidas las tendencias económicas, los cambios y los desarrollos tecnológicos, y las influencias sociales y políticas (Clark, 1997).

Una relación exhaustiva de las herramientas diseñadas e implementadas en las organizaciones para realizar el análisis interno y externo evidentemente escapa del propósito y el alcance del presente trabajo; sin embargo, en la Tabla 2 se compilan algunas de estas herramientas, a partir de los estudios adelantados por Clark (1997), Stenfors *et al.* (2007) y Qehaja *et al.* (2017), y la propuesta realizada por J. Barney (1991) y J. B. Barney (1995).

Tabla 2. Principales herramientas de análisis interno y externo.

Análisis interno	Análisis externo
Análisis DOFA	Análisis DOFA
Análisis de competencias clave	Análisis PESTEL
Análisis de riesgos	Análisis de las cinco fuerzas
Análisis comparativo	Análisis comparativo
Análisis VRIO	Análisis de escenarios

Fuente: Elaboración propia a partir de Clark (1997), Stenfors *et al.* (2007), Qehaja *et al.* (2017), J. Barney (1991) y J. B. Barney (1995).

Teniendo en consideración los objetivos definidos para el presente trabajo, a continuación, se presenta una breve descripción de las herramientas de análisis externo propuestas para adelantar el estudio del mercado de los cafés especiales, tanto en Colombia como en la ciudad de Nueva York.

Análisis PESTEL

El análisis externo PESTEL es una herramienta estratégica diseñada para realizar un análisis con enfoque holístico del contexto, en el cual opera o pretende operar una organización y el cual se dedica a evaluar las principales tendencias o factores que pueden impactar positiva o negativamente un negocio en aspectos políticos (P), económicos (E), sociales (S), tecnológicos (T), ecológicos (E) y legales (L) (Matovic, 2020).

Respecto de los factores políticos (P), se deben analizar la situación política en el mercado, el impacto de las leyes y regulaciones sobre los negocios, los impuestos y aranceles, la legislación laboral, las barreras del mercado y la política fiscal, entre otros. En relación con los factores económicos (E), la evaluación se debe orientar a identificar elementos que puedan impactar el desempeño económico y financiero del negocio, tales como la forma de financiación ofrecida por los bancos, las tasas de interés en los distintos países, el tipo de cambio, los costos de calidad, la tasa de inflación, el precio y la calidad de la mano de obra, etc.

En cuanto a los factores sociales (S), es necesario dar respuestas a la influencia en el negocio de la estructura demográfica del mercado objetivo, la influencia religiosa, la cultura nacional, el nivel de educación, el ingreso per cápita o la capacidad de pago de los potenciales consumidores, entre otros aspectos. Respecto de los factores tecnológicos (T), se deben analizar el nivel de desarrollo tecnológico, la innovación, el nivel de automatización, la motivación tecnológica, las estrategias de desarrollo tecnológico, la existencia y la funcionalidad de parques tecnológicos, etc.

En relación con los factores ecológicos (E), es importante analizar los impactos sobre los recursos naturales y la biodiversidad, la potencialidad del reciclaje de materias primas, los mecanismos de control y minimización de la contaminación, las exigencias en materia de relaciones comerciales sostenibles, etc. Finalmente, en cuanto a los factores legales, se deben considerar el marco legal y regulatorio, los estándares técnicos y comerciales, la regulación laboral, entre otros aspectos que pueden impactar la operación del negocio (Matovic, 2020).

Análisis de las cinco fuerzas

También conocido como el análisis de las cinco fuerzas de Porter, es una herramienta de análisis externo que se fundamenta en la valoración de las cinco fuerzas competitivas propuestas por Porter (1980), las cuales fueron descritas en el punto 4.1.

El propósito de esta herramienta es orientar la evaluación detallada de la presencia en el mercado de los factores que incrementan el nivel de competencia derivado del comportamiento esperado o evidenciado por parte de los proveedores, los compradores, los competidores existentes, los potenciales competidores y los productos o servicios sustitutos.

A partir de este ejercicio se puede concluir, sobre cada una de las fuerzas competitivas, si tienen un impacto bajo, moderado o alto en los niveles de competencia en el mercado.

Los modelos de negocio y su evolución

El concepto de modelo de negocio fue usado por primera vez durante la década de los años cincuenta del siglo pasado, siendo utilizado principalmente al hacer referencia al modelado de procesos en el contexto de las tecnologías de la información; es decir, era empleado para describir los aspectos funcionales de sistemas operacionales. Posteriormente, se encuentran en la literatura referencias

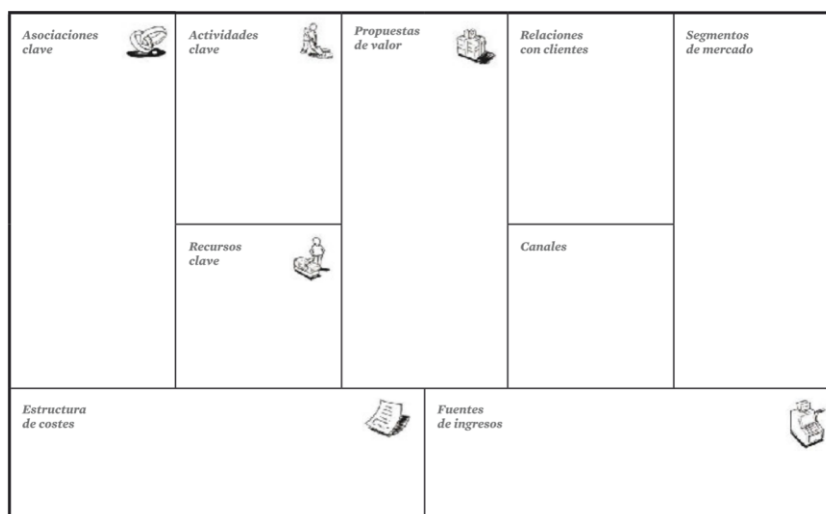
asociadas al uso de este concepto en términos de la organización empresarial, sirviendo como herramienta para contribuir al éxito en los procesos de toma de decisiones (Wirtz *et al.*, 2016).

Sin embargo, solo fue hasta los inicios del siglo XXI que el concepto de modelo de negocio comenzó a ser utilizado en el contexto de la estrategia empresarial con el fin de analizar de mejor manera la estructura competitiva de las empresas e implementar decisiones estratégicas innovadoras (Wirtz *et al.*, 2016), muchos de cuyos autores desarrollaron sus estudios a partir de diferentes enfoques, algunos de los cuales usaron el concepto de modelo de negocio para describir de manera general una forma de crear, vender y entregar valor a los clientes (Gorevaya y Khayrullina, 2015). A partir de esta perspectiva orientada a la estrategia, un modelo de negocio puede ser entendido como el medio a través del cual se implementa de forma coherente la estrategia competitiva (Wirtz *et al.*, 2016).

Ahora bien, el diseño de modelos de negocio se ha apoyado en diversas herramientas metodológicas que han evolucionado a la par con el enfoque del concepto de estrategia. Según Wunder (2019), desde el punto de vista de la sostenibilidad, la estrategia empresarial ha evolucionado en tres líneas de pensamiento: (a) un enfoque tradicional de generación de ventajas competitivas que generen valor para los accionistas a partir del entendimiento de su operación en sistemas económicos cerrados (sin consideraciones ambientales ni sociales), (b) un enfoque de propuestas de valor que promueven la gestión voluntaria de asuntos económicos, sociales y ecológicos, siempre que deriven en un desempeño financiero positivo, y (c) un enfoque sistémico que reconoce el contexto en el cual opera, con el fin de generar propuestas de valor orientadas a impactar positivamente en términos de sostenibilidad, promoviendo la regeneración y la restauración de las huellas ecológicas y sociales de las actividades humanas.

La propuesta de diseño de modelos de negocio desarrollada por Osterwalder & Pigneur (2010) puede entenderse como una herramienta para implementar la línea de pensamiento de los modelos de negocio tradicionales. Estos autores definen un modelo de negocio como las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor, y para cuyo diseño propone un lienzo compuesto de nueve módulos que cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica, las cuales reflejan la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. En la Ilustración 1 se muestra el lienzo propuesto como herramienta de apoyo al diseño de modelos de negocios fundamentados en estrategias competitivas tradicionales.

Ilustración 1. Lienzo para la generación de modelos de negocio.



Fuente: Osterwalder y Pigneur (2010).

En términos generales, los módulos del lienzo propuesto por Osterwalder y Pigneur (2010) invitan a analizar los siguientes elementos:

- **Segmentos de mercado:** Dirigido a seleccionar los segmentos de clientes en los cuales se va a enfocar el negocio, y cuáles clientes no serán parte de este.

- **Propuestas de valor:** Orientado a determinar el conjunto de productos o servicios que satisfacen los requisitos de un segmento de mercado determinado.
- **Canales:** Destinado a identificar los puntos de contacto con el cliente que desempeñan un papel primordial en su experiencia.
- **Relaciones con los clientes:** Encaminado a entender cuál será la relación que se va a crear con cada segmento de clientes.
- **Fuentes de ingresos:** Enfocado en establecer la forma en la que se materializará el flujo de recursos asociado a la operación del negocio.
- **Recursos clave:** Dirigido a identificar los recursos clave que permiten a la empresa crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con segmentos de mercado y percibir ingresos.
- **Actividades clave:** Orientado a establecer cuáles son las acciones más importantes que debe emprender una empresa para tener éxito, y si son necesarias para crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con los clientes y percibir ingresos.
- **Asociaciones clave:** Encaminado a establecer aquellas alianzas necesarias para optimizar el modelo de negocio, reducir los riesgos o adquirir recursos.
- **Estructura de costes:** Destinado a determinar los costos asociados a la creación y la entrega de valor, el mantenimiento de las relaciones con los clientes y la generación de ingresos.

El lienzo para el diseño de modelos de negocios planteado por Osterwalder y Pigneur (2010) ha tenido una gran acogida en las universidades e incubadoras de negocios; sin embargo, también ha recibido críticas por presentar una versión demasiado simplificada de los negocios. Este modelo solo toma en cuenta aspectos

económicos del negocio, sin considerar que todas las organizaciones se encuentran anidadas en un sistema social que a su vez se encuentra inmerso en la biósfera.

Por su parte, Upward y Jones (2016) proponen un modelo conceptual formal para realizar el diseño de modelos de negocio basados en la sostenibilidad, el cual puede entenderse como una herramienta para implementar la línea de pensamiento de modelos de negocio con enfoque sistémico. Este modelo tiene como propósito orientar a las empresas a buscar no solo beneficios económicos, sino también beneficios sociales y ambientales, con el fin de no poner en riesgo su sostenibilidad en el largo plazo. Uno de los principales aspectos que destacan de esta propuesta radica en la concepción de la generación de valor en el modelo de negocio, la cual se entiende como el resultado neto de los procesos de creación (o destrucción) de valor entre los actores involucrados en el contexto social y ecológico en el cual opera el negocio.

En el siguiente punto se describe con mayor detalle la aplicación práctica de la propuesta conceptual planteada por Upward y Jones (2016).

Flourishing Business Model Canvas (FBMC)

Según Ehrenfeld (2008), la sostenibilidad no se trata simplemente de reducir los impactos negativos o de hacer las cosas “menos mal”, sino que la define como “la posibilidad de que los seres humanos y otras formas de vida florezcan en la Tierra para siempre”. Este concepto de “florecimiento” (*flourishing*) implica un estado de plenitud, realización y desarrollo completo del potencial, tanto para los humanos como para todos los sistemas naturales. Para este autor, el verdadero desarrollo sostenible debe crear condiciones para que toda forma de vida pueda prosperar indefinidamente, y a esta propuesta la llama “sostenibilidad como florecimiento”.

Por otra parte, Laszlo *et al.* (2012) sugiere que el objetivo del florecimiento debe tener en cuenta los impactos en la sostenibilidad a lo largo de todo el ciclo de

vida del producto o el servicio, no se debe pensar que el único patrón a seguir será el crecimiento económico, sino, por el contrario, encontrar un significado al trabajo, que venga acompañado de conexiones positivas con los demás, responsabilidad personal, vida interior, significado en el trabajo, entre otros aspectos.

Con este contexto en mente, cabe señalar que el FBMC es una herramienta visual tipo lienzo para la generación de modelos de negocio, que proporciona un lenguaje común y que permite trabajar con todos los grupos de interés para esbozar, crear prototipos, diseñar, mejorar, entender, compartir, medir, diagnosticar, simular y contar historias sobre el modelo. Dicha herramienta se fundamenta en la premisa de que el mejor propósito posible para las empresas sería crear la posibilidad de florecimiento de todos los actores involucrados, entendido como el logro del nivel más alto del potencial y la experiencia humana (Upward, 2023).

El FBMC es el instrumento con el cual es posible implementar lo que Upward y Davies (2019) denominan el Método de Diseño de Estrategias para Empresas Florecientes, el cual es un procedimiento orientado a apoyar a los líderes para crear estrategias empresariales efectivas en un contexto cada vez más volátil, incierto, complejo y ambiguo (VUCA, por sus siglas en inglés). Para el proceso de modelado, el método plantea la ejecución de las siguientes seis tareas:

1. **Determinar los grupos de interés:** Identificar quiénes están involucrados o quiénes serán impactados por la empresa social, ambiental y económicamente; así como sus necesidades fundamentales, cuya satisfacción se relaciona con el propósito de la empresa.
2. **Establecer la gobernanza:** Definir claramente los términos de participación de los grupos de interés y su capacidad para tomar decisiones sobre todos los elementos del modelo de negocio.

3. **Fijar los objetivos:** Utilizar los acuerdos de gobernanza establecidos para fijar los objetivos de la empresa y disponer cuál será la definición de éxito para la empresa desde una perspectiva social, ambiental y financiera.
4. **Desarrollar las cocreaciones y las codestrucciones de valor:** Las cocreaciones y las codestrucciones de valor describen las propuestas de valor positivas y negativas de la empresa, y los motivos por los cuales los grupos de interés eligen involucrarse o evitar involucrarse con la empresa. Son declaraciones de lo que la empresa hace ahora y hará en el futuro para cocrear valor con sus grupos de interés, permitiéndoles satisfacer sus necesidades y codestruir valor con ellos, dañando su capacidad para satisfacer sus necesidades.
5. **Determinar los procesos:** Cómo, dónde y con qué se realizarán las propuestas de valor de la empresa desde un enfoque social, ambiental y financiero, incluyendo asociaciones, recursos y actividades.
6. **Acordar las medidas:** Considerar cómo se medirá el desempeño social, ambiental y económico de la empresa para evaluar si se están alcanzando sus objetivos.

Ahora, la ejecución de las seis tareas descritas se desarrolla en un proceso iterativo de cuatro etapas que busca de forma incesante encontrar el modelo de negocio que materialice o ayude a materializar la *visión inspiradora* o el *futuro deseado* definidos por los grupos de interés. Las cuatro etapas sugeridas por Upward y Davies (2019) que se deben ejecutar corresponden a las siguientes:

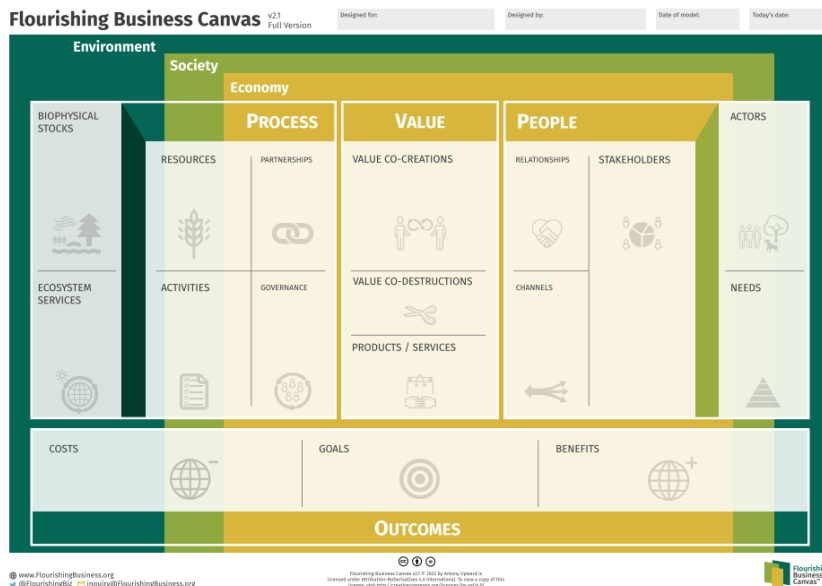
- A. **Apreciar y definir el éxito:** En esta etapa es fundamental que los grupos de interés se tomen el tiempo necesario para desarrollar conjuntamente una apreciación compartida de sus valores y cosmovisiones actuales, y de cómo estos aportan al florecimiento de toda forma de vida en el planeta. Así mismo,

es necesario identificar experiencias de negocio que puedan servir de referencia y que permitan establecer la visión inspiradora de largo plazo (10 o 30 años) para la empresa. Es en esta etapa en la cual se implementan las seis tareas descritas previamente para modelar el negocio que permita materializar dicha visión inspiradora.

- B. Definir el estado actual de la línea base:** Para empresas que se encuentren en operación, es necesario entender todos los aspectos sociales, ambientales y financieros del modelo de negocio actual. Esta etapa permite identificar las brechas que limitan la materialización de la visión inspiradora, así como las oportunidades de rápida implementación para avanzar hacia este propósito.
- C. Proponer soluciones creativas:** Esta etapa exige que en conjunto con los grupos de interés se generen, a través de ejercicios de cocreación, posibles soluciones innovadoras para el cierre de brechas entre el estado actual del modelo de negocio y el modelo de negocio que materialice la visión inspiradora. En esta etapa es posible implementar también las seis tareas de modelación con el fin de simular modelos de negocio alternativos.
- D. Poner en acción:** En esta etapa se selecciona y se implementa el próximo modelo de negocios propuesto en la etapa C, el cual debe ser identificado como la mejor opción para materializar la visión inspiradora de la empresa.

Como se mencionó previamente, el FBMC es la herramienta visual que apoya la implementación del Método de Diseño de Estrategias para Empresas Florecientes. El lienzo del FBMC se muestra en la Ilustración 2.

Ilustración 2. Lienzo del FBMC



Fuente: Upward (2023).

El lienzo del FBMC se compone de 17 módulos que se agrupan en 4 perspectivas (personas, valor, proceso y salidas), y se encuentran anidados en los tres contextos en los cuales se desenvuelve cualquier negocio: ambiente, sociedad y economía (Upward, 2023). Los módulos del lienzo invitan a analizar los siguientes elementos:

- **Actores:** Serán todos los seres humanos y no humanos que pueden tener algún interés en la existencia del negocio, debido a que se va a impactar positiva o negativamente una expectativa o una necesidad. Es importante tenerlos en cuenta dado que ofrecerán una visión global de todos los involucrados (sin fines de lucro, con fines de lucro) que se impactarán dentro del negocio.
- **Necesidades:** Se relacionan con los actores y con la manera como el negocio va a suplir o no estas necesidades. Es importante tener en cuenta que las

necesidades de los actores no se deben suponer, sino que, por el contrario, se deben confirmar directamente con el implicado.

- **Grupos de interés:** Serán todos los actores humanos claves que se involucren de forma significativa con el negocio, de tal manera que una o más necesidades se suplan por medio de la empresa que se está creando.
- **Relaciones:** Se trata de todas las conexiones que es necesario implementar para intercambiar ideas entre los grupos de interés y el negocio, con las cuales se espera crear valor.
- **Canales:** Se refieren a la manera en que se van a distribuir, comunicar y alcanzar a los grupos de interés para la construcción de relaciones.
- **Cocreación de valor:** Acá es indispensable involucrar a todas las partes interesadas en la creación conjunta de valor, de manera que generen beneficios florecientes y que estos sean regenerados.
- **Codestrucción de valor:** Habla de la importancia de identificar y prever algunas formas en las cuales el negocio puede no generar valor o un efecto negativo para las partes interesadas, el medioambiente, el ámbito social o el negocio por sí mismo.
- **Productos o servicios:** Nos ayudan a identificar qué bienes o servicios entrega el negocio a las partes interesadas.
- **Alianzas:** Serán todos los acuerdos que un negocio requiere formalizar para cumplir con su misión y su visión de manera satisfactoria. Será indispensable entender que las alianzas deben considerarse desde la perspectiva de la creación de valor social, ambiental y económico, buscando siempre el florecimiento del negocio.

- **Gobernanza:** Se refiere a las estructuras, las políticas y los procesos que tengan el potencial de afectar la operación e impactar al negocio, teniendo en cuenta las regulaciones y las políticas públicas.
- **Recursos:** Serán todas las capacidades que se requieren para generar valor y alcanzar los objetivos, teniendo en cuenta no solo los aspectos económicos, sino también a la sociedad y el ambiente. Este aspecto tiene en cuenta los recursos tangibles e intangibles.
- **Actividades:** Todos los procesos que se considera clave que una empresa desarrolle para crear valor, cumplir con los objetivos y alcanzar la misión y la visión, no solo a nivel económico, sino también desde el punto de vista de la sociedad y el ambiente.
- **Reservas biofísicas:** Establece todos los recursos naturales y ecológicos que una empresa requiere para ejecutar sus objetivos. En este punto debemos tener en cuenta que los recursos naturales no son infinitos y que, por lo tanto, deben ser administrados de manera responsable para asegurar el bienestar del negocio.
- **Servicios ecosistémicos:** Todos los beneficios que el ecosistema le brinda a la empresa; algunos ejemplos pueden ser la purificación del aire, la estabilización del clima, la purificación del agua, la protección ante los desastres naturales, entre otros.
- **Costos:** En este aspecto, no solo es relevante todo lo relacionado meramente con el negocio, sino que también se tienen en cuenta los costos sociales, ambientales y económicos. Esta perspectiva debe verse también hacia el largo plazo y considerando cómo el propósito del negocio genera impacto en lo social, en lo ambiental y en el entorno global.

- **Metas:** Se refiere a aquello a lo que aspira a largo plazo el negocio; no solo se enfoca en lo financiero, sino también en lo social y en lo ambiental. Es importante que el negocio esté enfocado en el florecimiento y el bienestar global.
- **Beneficios:** Hace referencia al impacto positivo que una empresa genera para el negocio y para la sociedad, enfocados en los aspectos no solo económicos, sino también sociales y ambientales. Como los aspectos anteriores, este punto busca contribuir al florecimiento sostenible del negocio, así como al bienestar común.

Diseño metodológico

Para la elaboración del presente trabajo se utilizó principalmente un enfoque cualitativo, teniendo en cuenta la naturaleza del asunto bajo estudio, el cual requiere, además de entender la realidad social y económica del contexto en el cual se desarrollaría el modelo de negocio, un contacto directo con los principales actores que eventualmente estarían involucrados (Rodríguez, 2013).

En primer lugar, se planteó la necesidad de realizar el análisis del contexto a partir de fuentes primarias y secundarias. Para las fuentes primarias se diseñaron entrevistas semiestructuradas orientadas a recopilar la información requerida de personas que contaban con los perfiles de las principales partes interesadas o actores que podrían vincularse directa o indirectamente en el modelo de negocio, como son los inversionistas, los cultivadores de café, los tostadores de café y los clientes. En el anexo 9.1 se incluye el esquema diseñado para las entrevistas aplicadas.

Dichas entrevistas se aplicaron en sesiones únicas con una extensión aproximada de una hora cada una, las cuales fueron grabadas con autorización de los entrevistados para, posteriormente, recopilar la información en las herramientas de análisis seleccionadas. En la Tabla 3 se incluyen algunos datos de las personas entrevistadas.

Tabla 3. Descripción de los perfiles entrevistados

Código	Tipo	Características	Género
P1.	Productor	El productor entrevistado se encuentra vinculado al mundo del café desde el año 2008, pero cultivando el grano hace 9 años. Actualmente administra 45 hectáreas de cultivos de café.	Masculino
I1	Inversionista	El perfil del inversionista corresponde a una persona de 33 años con conocimiento del mercado cafetero en	Femenino

		Estados Unidos, que ha estado explorando las oportunidades de inversión tanto en el comercio minorista como en puntos de venta directos. Su propósito principal es garantizar que los productores reciban una retribución justa, acorde con el valor real de su trabajo en el proceso de cultivo del café.	
T1	Tostador	El tostador se encuentra vinculado al proceso de tostión desde hace 5 años, tiempo durante el cual ha aprendido del proceso y la infraestructura de tostado. Con experiencia previa en el mundo de los vinos y las bebidas alcohólicas.	Masculino
C1	Cliente	El perfil del cliente corresponde a una persona apasionada por el consumo de café, que desde pequeña creció con su madre que vendía tintos, y a lo largo de su vida ha venido adquiriendo experiencia en el producto.	Masculino
C2	Cliente	El perfil del cliente corresponde a una persona que se viene especializando en la preparación de café. Ella misma describe que su paladar se ha vuelto más exclusivo a medida que cata cafés especiales. Ha venido también ganando experiencia en la preparación de cafés en casa con algunas técnicas de filtrado.	Femenino

Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte, para explorar las fuentes secundarias se recurrió a diversos documentos, informes, notas de prensa y referencias publicadas por organizaciones de la industria del café en el mundo, analistas de mercados e instituciones gubernamentales de los Estados Unidos, principalmente.

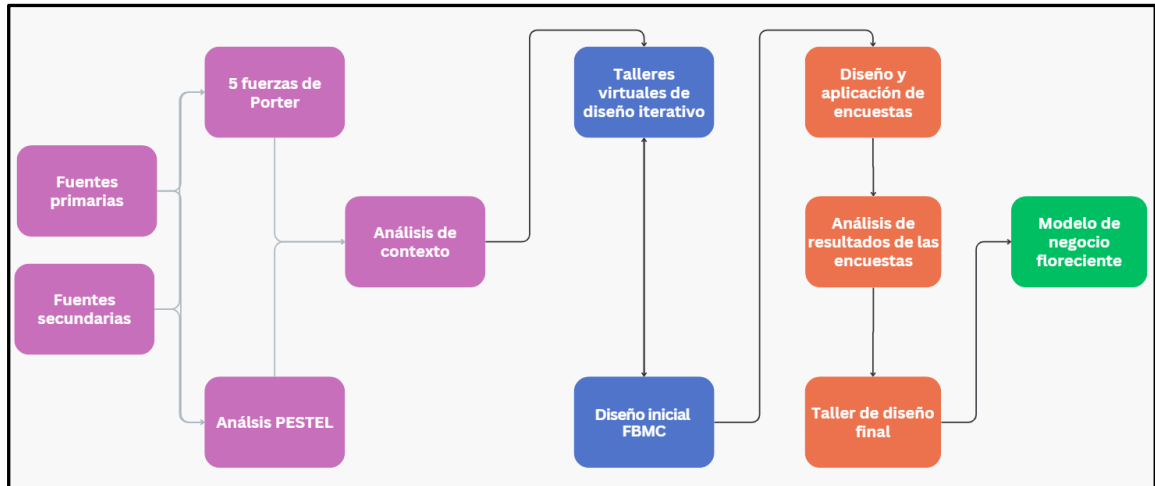
En segundo lugar, se construyó la versión inicial del diseño del modelo de negocio con la participación del inversionista, identificando los principales elementos y las interacciones que se generan entre los grupos de interés involucrados en la cocreación-creación de valor a través de toda la cadena de suministro. Para ello, se realizaron talleres virtuales de diseño iterativo, utilizando el

lienzo del FMBC, aplicando la metodología recomendada por Upward y Davies (2019).

Finalmente, se validaron los principales elementos de la propuesta de modelo de negocio relacionados con dos de los grupos de interés: los productores y los consumidores de café, a partir de encuestas diseñadas y aplicadas utilizando la herramienta Forms del paquete de Microsoft 365 disponible para los estudiantes y los egresados de la Universidad EAFIT, las cuales se divulgaron a través de contacto personal (solo para el caso de los productores), redes sociales, correo electrónico y mensajería de datos (WhatsApp). En el anexo 9.2 se incluyen las encuestas aplicadas con las opciones de respuesta, utilizando la escala de Likert.

Las encuestas fueron atendidas por cuarenta (40) productores de café en Colombia y veinticinco (25) consumidores de café residentes en la ciudad de Nueva York. Para las encuestas a los productores se contó con el apoyo de profesionales en campo que las aplicaron mediante el contacto personal y telefónico; por otra parte, dos de las encuestas dirigidas a los consumidores se realizaron mediante el contacto virtual, lo cual permitió capturar información adicional para profundizar en las razones y los argumentos de los encuestados para seleccionar sus respuestas. Dichas respuestas fueron analizadas y procesadas para definir los cambios finales al modelo de negocio a partir de las expectativas de los grupos de interés identificadas. El flujo de trabajo descrito se presenta de forma gráfica en la Ilustración 3.

Ilustración 3. Diagrama de bloques de las etapas del trabajo



Fuente: Elaboración propia.

Resultados del trabajo

En el presente capítulo, se describen los análisis y los ejercicios ejecutados para dar cumplimiento a los objetivos del trabajo de grado y, en particular, para determinar el diseño y la validación del modelo de negocio propuesto para la comercialización de cafés especiales colombianos, a través de la venta en línea para el mercado de Nueva York, basado en criterios de sostenibilidad.

Análisis de contexto

El análisis de contexto efectuado para identificar los principales aspectos que se consideran determinantes para el diseño del modelo de negocio se fundamentó en la aplicación del análisis PESTEL y las cinco fuerzas de Porter.

Análisis PESTEL

Aspectos políticos

El mercado de Estados Unidos representó entre los años 2012 y 2023 cerca del 29 % de las exportaciones de Colombia, de las cuales el café cubre el 12 %, siendo uno de los cuatro principales productos de exportación, junto con el petróleo, las flores y el oro; esto, gracias a la entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio (TLC) firmado entre ambos países (Grupo Proindustria, 2024).

No obstante, es claro que las decisiones políticas de los países compradores del café colombiano tienen un alto impacto en los volúmenes de exportación y, por consiguiente, en las eficiencias que exige el negocio, desde el cultivo hasta la comercialización minorista, para lidiar, además, con la volatilidad del precio que impone en gran medida el mercado internacional.

Los factores políticos del comercio exterior del café colombiano se suman a los factores climáticos que impactan el precio internacional, el cual para el año 2025 aumentó un 70 % entre los meses de enero y mayo, originado por los efectos en la

oferta causados por las sequías, las heladas, las inundaciones y las temperaturas elevadas que afectaron la producción en Brasil y Vietnam (Grados Córdova, 2025). Si bien esta situación beneficia a los productores de café colombiano, no deja de ser una externalidad contingente que no garantiza la estabilidad de los precios en el largo plazo y que, además, afecta la voluntad de los productores de producir cafés especiales, como se detallará más adelante en el análisis económico.

Recientemente, el Gobierno de los Estados Unidos expidió la Orden Ejecutiva 14257 del 2 de abril del 2025, mediante la cual declaró la emergencia económica debido a un presunto déficit de la balanza comercial norteamericana, originada, según se fundamentó la medida, por el desbalance en la imposición de aranceles y barreras de entrada para ciertos productos por parte de sus aliados comerciales, lo que se encuentra afectando la industria manufacturera del país. Derivada de lo anterior, se estableció una política de “aranceles recíprocos”, en la cual se determinó una tarifa adicional del 10 % para las importaciones al territorio norteamericano, la cual fue incluso hasta un 50 % para un listado particular de países, y podría ser ajustada en el futuro según los resultados que se observen en el comportamiento de la balanza comercial (The White House, 2025).

Si bien Colombia fue afectada por la tarifa arancelaria adicional del 10 %, no se encuentra en el listado de los países impactados por aranceles diferenciales, lo que sí sucedió con otros países productores de café, como Vietnam, India e Indonesia, por lo que, en principio, esta situación beneficia la competitividad del café colombiano en Estados Unidos. Sin embargo, es evidente que la sensibilidad del consumidor frente al precio del café colombiano en el mercado minorista está por comprobarse, a menos que los actores de la cadena implementen estrategias que les permitan continuar entregando el producto con la misma calidad a precios competitivos.

Entre las posibles estrategias para mitigar el impacto en el precio al usuario final derivado de la política arancelaria descrita, se encuentra la eliminación al máximo de intermediarios y la implementación de procesos de agregación de valor (tostado, molido, empackado, etc.) en territorio norteamericano (Quiceno, 2025).

Finalmente, a pesar de las tensiones políticas que se han generado durante el año 2025, derivadas de las decisiones del Gobierno de los Estados Unidos, a la fecha de elaboración del presente trabajo no se identifican cambios en los procedimientos de importación que impongan barreras adicionales a las condiciones arancelarias. Por lo tanto, no se requiere ningún permiso para la importación de café colombiano al territorio norteamericano, se admiten envíos de café verde sin tostar (fresco, seco o congelado) y este producto solamente está sujeto a inspección en el puerto de entrada (U. S. Department of Agriculture, 2024).

Aspectos económicos

El tamaño del mercado del café de Estados Unidos se estima en USD 29,10 mil millones en 2025, y se espera que alcance los USD 34,87 mil millones para 2030. En ese país el café molido domina el mercado con aproximadamente el 38 % (Mordor Intelligence, 2024).

Según los últimos datos de la Asociación Nacional del Café (NCA, por sus siglas en inglés), más de dos tercios de los adultos estadounidenses declararon que habían tomado café el día anterior (una cifra superior a la de cualquier otra bebida, incluyendo el agua del grifo y embotellada). Según la NCA, esta cifra ha aumentado 37 % desde el 2004, alcanzando los niveles más altos en los últimos 20 años. El número de estadounidenses que consumieron café de especialidad también aumentó 7,5 % (Grant, 2024).

El liderazgo del café molido en el mercado norteamericano se debe principalmente a su conveniente disponibilidad y a la amplia preferencia de los consumidores en todos los grupos demográficos. Los principales minoristas y las

cadenas de café han estado ampliando sus portafolios de café molido con ofertas prémium y convencionales, al tiempo que se centran en prácticas de abastecimiento sostenibles para satisfacer la creciente demanda de los consumidores de productos de café respetuosos con el medioambiente (Mordor Intelligence, 2024).

Por otra parte, a nivel mundial la mayoría del café se exporta en grano verde que se tuesta, se envasa y se vende en los países consumidores a través de diversos canales, entre ellos los supermercados, las cafeterías y las plataformas en línea (International Coffee Organization, 2024a). El segmento minorista en línea está experimentando un crecimiento notable y se prevé que se expanda aproximadamente un 10 % durante el período de pronóstico 2024-2029, impulsado por los servicios de café por suscripción, las opciones de entrega gratuita y los programas de fidelización de clientes ofrecidos por las principales marcas de café. Los minoristas en línea también están aprovechando las tecnologías digitales avanzadas para brindar experiencias de compra personalizadas e información detallada del producto, lo que les facilita a los consumidores explorar y comprar diferentes variedades de café desde la comodidad de sus hogares (Mordor Intelligence, 2024).

El Indicador Compuesto de Precio (ICP) publicado por la Organización Internacional del Café (OIC), que refleja el precio promedio diario del café en el mercado internacional y se utiliza ampliamente como indicador del comportamiento del mercado cafetero global, alcanzó para el mes de febrero del 2025 un nivel de cUSD 410,64 por libra para el café suave colombiano, tal como se observa en la Ilustración 4 (International Coffee Organization, 2025). De acuerdo con Bahamón (2025), el precio de referencia del café en la Bolsa de Nueva York se ha incrementado un 264 % en los últimos cinco años, lo que significa que los productores colombianos pasaron de recibir menos de 1 millón de pesos por carga

de 125 kilos en el 2019 a recibir más de 3 millones de pesos en la cosecha que comenzó en abril del 2025.

Ilustración 4. Evolución del ICP-OIC 2023-2025



Fuente: International Coffee Organization (2025).

Este incremento en el ingreso de los caficultores por mayores precios del café en el mercado internacional, si bien genera una mayor rentabilidad para el productor, al parecer genera un desincentivo para la producción de cafés especiales, toda vez que, tal como lo manifestó el productor entrevistado, el costo de procesamiento de un café de especialidad puede ser mayor al beneficio marginal que se obtendría si en lugar de producir un café suave colombiano mediante técnicas tradicionales de lavado, se produce implementando técnicas de selección, fermentación y secado especializadas, propias de un café de especialidad.

Ahora bien, el café de especialidad se ofrece en el mercado, tostado en grano o molido, por lo que los costos de almacenamiento del grano verde, la tostión, la molienda, el empaque y la distribución son relevantes para su comercialización minorista.

Respecto de la tostión del café especial, y tal como lo afirma el tostador entrevistado, los costos de inversión asociados a la adquisición de los equipos de

tostión son relativamente altos y pueden llegar a considerarse costos hundidos, a pesar de que en tiempos recientes han incursionado en el mercado microtostadoras que, aunque reducen los costos de inversión inicial, requieren mayores habilidades por parte del operario para garantizar un resultado óptimo del producto.

Derivado de las políticas arancelarias descritas previamente en el análisis de los aspectos políticos, si bien es posible mitigar su impacto mediante la implementación de procesos de agregación de valor en el territorio norteamericano, tales como la tostión, lo cierto es que esta misma situación ha obligado a los tostadores estadounidenses existentes a reevaluar sus cadenas de suministro, algunos de los cuales han establecido contratos a largo plazo con agricultores para estabilizar los precios y asegurar la calidad de los granos (Grados Córdova, 2025).

Finalmente, de acuerdo con la información recibida por parte del cliente 1, su disposición a pagar para acceder a un café de especialidad puede estar alrededor de los USD 18 (cerca de 80 000 COP), lo que se acerca razonablemente a los precios que se pueden conseguir en el mercado a través de la venta en línea.

Aspectos sociales

De acuerdo con la definición adoptada por The Specialty Coffee Association (2021), “el café de especialidad es un café, o una experiencia alrededor del café, reconocido por sus atributos distintivos, y debido a estos atributos distintivos es que tiene un valor adicional significativo en el mercado”. Los atributos del café se clasifican en atributos intrínsecos y atributos extrínsecos. Los atributos intrínsecos son parte de la realidad material del café, su forma y apariencia, su composición química y las propiedades sensoriales que se derivan de estos constituyentes materiales. Así mismo, los atributos extrínsecos se refieren a la información acerca del producto, tal como su lugar de origen, el nombre del productor y cualquier certificación que pudiera tener el café.

La práctica de la cata de café sigue siendo un método valioso para descubrir y catalogar sus atributos, en particular los relacionados con los aspectos sensoriales intrínsecos. The Specialty Coffee Association (2024) ha estado trabajando en un proyecto a largo plazo para evaluar, expandir y evolucionar el protocolo de cata hacia un sistema de evaluación más holístico, que proporciona una imagen completa y detallada de un café de especialidad y los atributos por los que se valora. A través del desarrollo de cuatro evaluaciones (físicas, sensoriales descriptivas, afectivas y extrínsecas), este sistema ofrece la oportunidad de capturar e identificar información importante sobre un café.

La ciudad de Nueva York se ha consolidado como un epicentro global del consumo de cafés especiales, impulsada por una población diversa y una cultura urbana dinámica. Este fenómeno ha sido potenciado por el auge de la “tercera ola del café”, que enfatiza la calidad, la trazabilidad y la experiencia del consumidor, centrando su interés en cafés regionales que provienen de fincas específicas y cultivadores con nombre y apellido (Sabogal, 2024).

Según datos de Start.io (2025), el 45,4 % de los entusiastas del café en Nueva York se encuentran en el rango de edad de 18 a 24 años, y el 35,4 % en el de 25 a 34 años. Este perfil demográfico se caracteriza por una alta presencia en las plataformas digitales. La mayoría de estos consumidores son hombres (54,4 %) y presentan una distribución de ingresos que varía desde menos de USD 25 000 hasta más de USD 100 000 anuales. Este espectro económico sugiere que, aunque una parte significativa pertenece a segmentos de ingresos medios y bajos, existe una proporción considerable con capacidad adquisitiva para productos prémium.

Los neoyorquinos muestran una clara preferencia por los cafés de alta calidad. Según el informe de la Specialty Coffee Association (2024), el 45 % de los adultos estadounidenses consumieron café especial en el último día, superando por primera vez al café tradicional en este indicador. Particularmente, el grupo de edad

de 25 a 39 años lidera el consumo de café especial, con un 66 % de ellos reportando haberlo consumido en la última semana.

La compra de cafés especiales en Nueva York se realiza a través de diversos canales, tanto físicos como digitales. El comercio electrónico ha ganado terreno, especialmente entre los consumidores más jóvenes. Plataformas como Trade, MistoBox y Atlas Coffee Club ofrecen suscripciones personalizadas que les permiten a los usuarios recibir granos seleccionados según sus preferencias de sabor y los métodos de preparación que utilizan. Estas opciones brindan conveniencia y acceso a una variedad más amplia de productos que los disponibles en las tiendas físicas (Chou, 2025).

Los consumidores de cafés especiales en Nueva York valoran aspectos sociales y éticos en su experiencia de compra y consumo. La sostenibilidad es una preocupación central; muchos prefieren marcas que practiquen el comercio justo, utilicen empaques reciclables y apoyen iniciativas medioambientales. La comunidad también juega un papel esencial en eventos como las catas de café, los talleres de preparación y los festivales locales, que fomentan la interacción entre los consumidores y los productores, creando sentido de pertenencia y aprecio por el producto (Grand View Research, 2025).

Este diagnóstico, construido a partir de fuentes secundarias, fue confirmado en alguna medida por parte del cliente 2, quien además de estar en el rango de edad de los mayores consumidores de café especial, destacó el gusto adquirido con el “ritual” de preparación de la bebida, el cual considera una fuente de placer personal.

Por último, en relación con los fenómenos sociales que involucran a los productores del grano, si bien “el productor entrevistado indicó que en Colombia el cultivo de cafés especiales con calidad intrínseca lo han desarrollado principalmente “neocaficultores”, la mayoría de los cuales son caficultores de segunda generación,

con un mayor nivel socioeconómico, lo cierto es que la International Coffee Organization (2024b) ha identificado la necesidad de diseñar instrumentos financieros que permitan, entre otros objetivos, mejorar la productividad y superar las dificultades asociadas a la poca extensión de muchas de las fincas productoras de café.

Aspectos tecnológicos

La industria del café ha experimentado un avance significativo desde el punto de vista tecnológico, pues han surgido fabricantes que introducen nuevos productos de café instantáneo diseñados para la mayor conveniencia del consumidor y que intentan no comprometer la calidad del producto. El café *ready to drink* y los formatos listos para mezclar están ganando protagonismo, atendiendo a los consumidores preocupados por el tiempo, que buscan soluciones de café más eficientes. El mercado también ha sido testigo de la aparición de métodos y equipos de preparación innovadores, lo que permite a los consumidores recrear experiencias de café en casa (Mordor Intelligence, 2024).

El impacto de la tecnología en la industria del café ha tenido diferentes efectos en toda la cadena, desde el cultivo y su cosecha, hasta la preparación de la bebida. En materia de beneficio del grano, el productor entrevistado manifestó que existen diferentes equipos que permiten la selección, el lavado y el secado automático en las fincas productoras.

Por otra parte, en términos de tecnología para la tostión del café verde, el mercado actual dispone de equipos de tostado de precisión, que implementan el uso de sensores y de *software* para monitorear el proceso de tostado y garantizar que los granos de café se tuesten a la perfección. De forma similar, para el molido del café, también se han desarrollado equipos que permiten garantizar el tamaño de la molienda de acuerdo con las necesidades y las características que el cliente demande (Imran, 2024). Según lo manifestado por el tostador, el control del proceso

de tostado que permiten los equipos de tuestión actuales busca resaltar los compuestos químicos contenidos en el grano de café.

Así mismo, en materia de empackado, se han desarrollado innovaciones de embalajes ecológicos (biodegradables y compostables) para reducir los desechos y el impacto ambiental, y de sellado al vacío para prevenir la oxidación y mantener la frescura del café, extender la vida útil del producto y mantener su calidad (Imran, 2024).

Por último, los desarrollos tecnológicos más cercanos al consumidor corresponden a las máquinas de preparación de la bebida. En esta materia, se han desarrollado máquinas de café inteligentes que permiten controlar todos los parámetros de presión, temperatura y tiempos del filtrado, las cuales pueden ser controladas mediante electrónica programable y controlable de forma remota a través de dispositivos de comunicación (Cheers Interactive (India) Private Limited, 2024).

Aspectos ecológicos

Como toda actividad humana, el consumo de café genera una huella ecológica en los ecosistemas, la cual se puede agrupar en aquella originada en el cultivo y el beneficio del grano, en el procesamiento y la distribución, y en el consumo de la bebida.

En primer lugar, en relación con los principales impactos ambientales del cultivo y el beneficio del café, el productor manifestó que corresponden a la contaminación del suelo derivada de la fertilización, la contaminación del agua a causa de los lixiviados generados en el proceso de fermentación y lavado del café, y la contaminación atmosférica causada cuando se utilizan combustibles renovables (por ejemplo, leña) y no renovables (por ejemplo, gas natural) para el proceso de secado. Cada uno de estos impactos se incrementa o se mitiga dependiendo de diferentes factores, tales como la altitud y la densidad de la plantación, la variedad

de café, el tipo de fertilización (orgánica o química), el tipo de beneficio, el tipo de secado, entre otros.

No obstante, se identifican tendencias hacia la implementación de modelos de economía circular y agricultura regenerativa, que buscan aprovechar todos los subproductos asociados al cultivo de café (cereza de café, pulpa, cáscaras, etc.) para regenerar, mantener y crear valor para todos los participantes de la cadena de producción (Center for Circular Economy in Coffee, s. f.).

En particular, la gestión de los cultivos puede ser objeto de certificación de buenas prácticas ambientales y sociales. En el caso de Colombia, algunas de las certificaciones y verificaciones que se han promovido como una herramienta para acceder a nuevos mercados son Rainforest Alliance, Comercio Justo (Fair Trade), Café Orgánico, Bird Friendly, Código Común de la Comunidad Cafetera (4C) y otras de carácter privado como C.A.F.E. Practices de Starbucks y AAA de Nespresso (Saray, 2023). La sostenibilidad y el abastecimiento ético se han convertido en consideraciones primordiales en la industria del café, influyendo tanto en las preferencias de los consumidores como en las estrategias corporativas que buscan explotar las demandas de los consumidores de productos responsables con el ambiente mediante prácticas de comercio justo, cultivos orgánicos y la conservación de la biodiversidad en las regiones cafeteras (Mordor Intelligence, 2024).

En segundo lugar, en relación con los principales impactos ambientales del procesamiento y la distribución del café, el tostador manifestó que esta actividad genera emisiones atmosféricas en mayor o menor medida de acuerdo con los volúmenes y la tecnología de producción disponible. Afirma que los equipos de tostión que utilizan radiación tienden a producir menores niveles de emisiones.

El proceso de tostado es una de las etapas más intensivas en términos del consumo energético en la industria cafetera. Según un estudio realizado en una torrefactora del Valle del Cauca, el tostado representa el 88 % del consumo total de

energía en estas industrias (Agencia de Noticias UNAL, 2018), generando a su vez emisiones de dióxido de carbono (CO₂), monóxido de carbono (CO), compuestos orgánicos volátiles (COV) y material particulado.

Por otra parte, la distribución del café desde las zonas de producción hasta los puntos de venta implica el uso de diversos medios de transporte, como camiones, barcos y aviones, los cuales generan una huella de carbono significativa.

Finalmente, en relación con los principales impactos ambientales del consumo de la bebida, se identifica el uso de envases no reciclables o de un solo uso, los cuales contribuyen a la acumulación de residuos sólidos. Iniciativas como el uso de envases biodegradables y la promoción de envases reutilizables están en aumento para mitigar este impacto (New Idea Pack, 2025).

Aspectos legales

La actividad comercial dirigida a la venta de cafés especiales en Nueva York puede estar soportada en diversos esquemas societarios y fiscales que requieren un análisis profundo dirigido a determinar la estructura más simple y menos costosa para el inversionista en términos de la constitución, la administración y la operación. En el presente análisis se incluyen algunos elementos legales que deben tenerse en cuenta antes de diseñar el modelo de negocio.

En primer lugar, establecer una empresa dedicada a la comercialización de café en el Estado de Nueva York implica cumplir con una serie de pasos y exigencias legales reguladas principalmente por la legislación estatal, en particular por la Limited Liability Company Law, así como por normas federales cuando se incluyen actividades de importación. Una estructura jurídica comúnmente adoptada para este tipo de actividad es la Limited Liability Company (LLC), que ofrece a sus propietarios una combinación de flexibilidad operativa, beneficios fiscales y protección frente a las responsabilidades personales. La creación de una LLC en

Nueva York se encuentra debidamente regulada por el Departamento de Estado, cuya guía oficial para formar una compañía de responsabilidad limitada puede consultarse en la página web del Department of State (s. f.)

Para fines fiscales y operativos, la empresa debe registrarse ante el Servicio de Impuestos Internos (IRS) y obtener un Número de Identificación de Empleador (EIN), el cual es necesario para abrir cuentas bancarias, contratar empleados y presentar declaraciones tributarias federales. El trámite se realiza en línea y sin costo alguno, directamente desde el portal del IRS (Internal Revenue Service, s. f.). Las tarifas de impuestos federales y estatales difieren de acuerdo con el modelo societario, la estructura de propiedad y las características de la operación comercial de la empresa, cuya información puede consultarse en la página web del Department of Taxation and Finance (s. f.) del Estado de Nueva York.

Así mismo, para el caso de las empresas que cuenten con instalaciones dedicadas a fabricar, procesar, empacar o almacenar alimentos destinados al consumo en los Estados Unidos, es necesario realizar los registros ante la Agencia de Administración de Alimentos y Medicamentos, los cuales se pueden realizar en línea en el sitio web www.access.fda.gov, siguiendo el instructivo puesto a disposición por la U. S. Food and Drug Administration (2023).

Por otra parte, para efectos de la importación de alimentos, como en el caso del café, se deben tener presentes los requisitos y los procedimientos exigidos por las autoridades aduaneras y sanitarias norteamericanas. De acuerdo con la U. S. Customs and Border Protection (2006), las mercancías importadas solo ingresan legalmente a los Estados Unidos luego de que hayan llegado al interior del puerto de entrada, hayan sido autorizadas por dicha agencia y se hayan pagado los derechos de importación. En el puerto de entrada, el producto puede ser objeto de inspección por parte de la U. S. Food & Drug Administration (2005), que puede incautar el producto en caso de encontrar un promedio del 10 % o más de los granos

de café verde infestados de insectos, incluidos los dañados por insectos o mohosos, o encontrar granos de café verde clasificados por debajo del grado 8 según la escala de la Asociación de Café Verde de Nueva York.

Los agentes de aduanas son las únicas personas autorizadas por las leyes arancelarias de Estados Unidos para actuar como agentes de los importadores en la transacción de sus negocios aduaneros. Los agentes de aduanas son personas o empresas privadas autorizadas por la autoridad aduanera para preparar y presentar las entradas aduaneras necesarias, disponer el pago de los derechos adeudados y adoptar medidas para efectuar la liberación de las mercancías bajo custodia (U. S. Customs and Border Protection, 2006).

La ley de marcado dispone que, salvo excepción, todo artículo de origen extranjero (o su contenedor) importado a los Estados Unidos se debe marcar en un lugar visible de manera legible, indeleble y permanentemente, según lo permita la naturaleza del artículo (o de su contenedor), de tal manera que se pueda indicar al comprador final el nombre en inglés del país de origen del artículo (U. S. Department of Homeland Security, 2006).

Ahora, la constitución y la operación en Colombia de la misma empresa, una sucursal o filial de esta o una empresa diferente, controlada o no por los mismos accionistas, también se encuentra sometida a ciertas reglas societarias y fiscales.

La Sociedad por Acciones Simplificada (S. A. S.) ha emergido como el vehículo societario más utilizado en Colombia desde la promulgación de la Ley 1258 de 2008. Su éxito se debe a su notable flexibilidad, el bajo costo de la constitución y la operación, y la adecuación a las necesidades tanto de los emprendedores individuales como de los grandes grupos económicos. Es una sociedad por acciones de naturaleza comercial, dotada de una personalidad jurídica distinta de la de sus accionistas, quienes solo responden hasta el monto de sus aportes (Congreso de Colombia, 2008). Admite estructuras de gobierno simples (como en

la empresa unipersonal) y complejas (como en las grandes sociedades por acciones).

La sociedad por acciones simplificada se crea mediante un contrato o un acto unilateral que debe constar en un documento privado inscrito en el Registro Mercantil de la Cámara de Comercio de la ciudad en que la sociedad establezca su domicilio principal (Congreso de Colombia, 2008).

Una empresa con actividad comercial en Colombia dedicada a la exportación de café debe responder principalmente por los siguientes impuestos: (a) el impuesto de renta, (b) el impuesto de industria y comercio, (c) la contribución cafetera y (d) el impuesto al patrimonio.

La tarifa general del impuesto sobre la renta aplicable a las sociedades nacionales y sus asimiladas, los establecimientos permanentes de entidades del exterior y las personas jurídicas extranjeras, con o sin residencia en el país, es del 35 %; sin embargo, para las rentas generadas por la exportación de bienes y servicios les es aplicable una tarifa del 20 %, siempre que la empresa se encuentre ubicada en una zona franca y que acuerde un plan de internacionalización y anual de ventas con el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (ACCOUNTER, s. f.).

El impuesto de industria y comercio es un impuesto municipal que grava ingresos generados por actividades comerciales, industriales o de servicios dentro de un municipio específico. Se liquida sobre el promedio mensual de los ingresos brutos del año inmediatamente anterior, con las tarifas que determinen los concejos municipales. Para las actividades comerciales y de servicios, la tarifa debe estar entre el dos y el diez por mil (Congreso de Colombia, 1983).

La contribución cafetera es el aporte al Fondo Nacional del Café que realizan los productores para obtener beneficios colectivos. Esta contribución es de cUSD 6 por cada libra de café verde exportado (Federación Nacional de Cafeteros, s. f.-b).

Por último, respecto del impuesto al patrimonio, es un tributo nacional de carácter directo que grava la posesión de un patrimonio líquido superior a un umbral legal determinado, medido al 1 de enero del año gravable correspondiente. Actualmente, se encuentra definido en la Ley 2277 de 2022 y aplica para las personas o sociedades que posean un patrimonio líquido fiscal al 1 de enero del año gravable superior a 72 000 unidades de valor tributario (UVT) (cerca de 3 500 MCOP para el año 2025) y tiene una tarifa variable en función del patrimonio líquido entre el 0,5 % y el 1,5 % (Congreso de Colombia, 2022).

Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Tal como se explicó en el capítulo 4, correspondiente al marco conceptual del presente trabajo, el análisis de las cinco fuerzas de Porter se realiza por medio de una evaluación, a través de preguntas de diagnóstico que permiten evaluar el negocio de la comercialización de café bajo cinco aspectos o dimensiones: los proveedores, los rivales, los clientes, los nuevos entrantes y los sustitutos. Para las valoraciones brindadas a cada uno de los aspectos, se califica en una escala de 1 a 5, siendo 1 una magnitud débil de la fuerza competitiva, mientras una calificación de 5 significa una fuerza competitiva bastante alta.

A continuación, se presentan los análisis y las valoraciones efectuadas por los autores al mercado de los cafés especiales, para cada uno de los aspectos mencionados.

Proveedores

Para el presente estudio, los proveedores corresponden a los pequeños caficultores de café de Colombia que desean y tienen la capacidad de cultivar, beneficiar y vender café pergamino seco, que tiene los atributos intrínsecos y extrínsecos para ser considerado un producto de especialidad.

Respecto del poder de los proveedores se identifica lo siguiente:

En cuanto al análisis de la concentración del mercado de proveedores, en especial si los proveedores están fragmentados o altamente concentrados, se le asignó puntaje de 2, debido a que se identifica un gran número de pequeños caficultores en Colombia, lo que indica que su poder es relativamente bajo en este aspecto.

Para el punto de los sustitutos de los productos de los proveedores, se considera una calificación de 3, debido a que, si bien existe un número importante de caficultores, lo cierto es que por lo general el producto de un caficultor de café de especialidad puede adquirir un reconocimiento que no es tan fácil de sustituir.

Así mismo, se considera que un negocio de comercialización de café no es necesariamente un cliente importante para el grupo de proveedores, teniendo en cuenta que, si no existen vínculos de largo plazo que generen un compromiso de venta de su producto, el café puede ser vendido a cooperativas y asociaciones de caficultores que les permitan monetizar rápidamente el grano (aunque sea a menores precios), por lo que se le fue asignó una calificación de 5, lo que lleva a concluir que, en este aspecto, la fuerza competitiva de los proveedores es alta.

En relación con la importancia de la calidad del producto del proveedor para la calidad del producto o el servicio del negocio que se está planteando, se considera una calificación de 5, dado que el proveedor tiene un alto poder en este aspecto. De acuerdo con la Università del Caffè (2025), es indispensable seleccionar un proveedor comprometido que pueda llegar a asegurar los plazos pactados de entrega del grano, y que además cumpla con criterios de calidad en toda la cadena de suministro.

Además, con relación a la diferenciación del producto, se considera que la marca es crítica para el éxito del negocio; así mismo, es indispensable que los proveedores cuenten con productos diferenciadores para el posicionamiento de la

marca en términos de calidad y sostenibilidad. A este punto se le otorgó una calificación de 4.

Por otra parte, con respecto a los costos variables, se considera que, en principio, si no se trata de un productor reconocido en el mercado, no es costoso cambiar el producto del proveedor, por lo que no ejerce una fuerza relevante y obtuvo una calificación de 1.

Finalmente, con relación a si los proveedores pueden desarrollar el producto que se pretende ofrecer en el modelo de negocio que se plantea en el presente trabajo, se considera que no, teniendo en cuenta los grandes esfuerzos logísticos y empresariales que demanda, por lo que tampoco se considera una fuerza que ejerza poder y, por ende, obtiene una calificación de 1.

Rivales

Con respecto a los rivales, corresponden a aquellas empresas que cuentan con productos semejantes y, por lo tanto, son competencia directa del negocio. En este análisis se consideran rivales todas aquellas empresas, nacionales o extranjeras, dedicadas a la venta de café de especialidad de origen colombiano que tienen presencia en el mercado norteamericano, especialmente en la ciudad de Nueva York. Respecto del poder de los rivales se identifica lo siguiente:

Entre los determinantes de la fuerza de los rivales, el primero es el crecimiento de la industria, para el cual se considera que la industria del café está en crecimiento lento, por lo que hay menos posibilidad de que el negocio entre a competir fácilmente al mercado, y por eso tiene una calificación de 5. De acuerdo con Mordor Intelligence (2019), se estima que el tamaño del mercado del café en Estados Unidos crezca en un 3,69 % anual durante el periodo del 2024-2029.

Por otra parte, con relación a si el negocio que se está analizando tiene altos costos fijos, no se considera que esto sea necesariamente cierto, en especial si se

tercerizan algunas actividades de tostado y empaclado del grano. Por lo tanto, se estima que no tiene un poder considerable y se le asignó una calificación de 2.

Así mismo, en cuanto a la sobrecapacidad, se considera que no existe un exceso de capacidad que pueda ser asignado exclusivamente al mercado de los cafés especiales, por cuanto la mayor parte puede estar orientada hacia el mercado de los cafés tradicionales, y en consecuencia le asignó una calificación de 2.

En lo que tiene que ver con la diferenciación del producto, por definición, los cafés especiales son un producto altamente diferenciado, por lo que no se consideran un bien básico, así que se le asignó una calificación baja de 2.

También se tiene la premisa de que la marca es crítica para el éxito de nuestro rival, y acá consideramos una calificación de 3, debido a que no es una fuerza potente ni débil.

Sobre el punto de los costos variables o qué tan costoso resulta que los compradores cambien de proveedor, se considera que es una amenaza, debido a que los clientes pueden cambiar libremente entre un producto y otro y, por ende, las compañías que van a competir en el mercado deben luchar por retener a los clientes; por lo anterior, este aspecto queda en 5.

Aparte de eso, tenemos la premisa de que sí hay un alto número de empresas con el mismo tamaño y el mismo poder que están trabajando por retener a los clientes, y acá lo consideramos con una calificación de 4, debido a que hay una rivalidad significativa y, por ende, una amenaza en este punto.

Respecto de la diversidad de competidores y, por ende, la dificultad de establecer las reglas del juego en el mercado, se le asignó una calificación de 4 debido a que evidentemente existe una competencia intensa por el mercado, la cual representa una amenaza.

En materia de apuestas estratégicas, se considera con una calificación de 3, debido a que no se considera una fuerza potente el hecho de que las demás empresas asuman riesgos significativos para crecer, diversificarse y ganar participación en el mercado.

De igual forma, en relación con las barreras de salida, con una evaluación de 3, se considera que no es una amenaza, ya que las barreras de salida son nivel medio.

Por último, consideramos con un análisis de 2 los aspectos logísticos, pues se tiene la premisa de que si las barreras logísticas son altas, los rivales tendrán un nivel de poder bajo.

Clientes

Para el caso bajo análisis, se considera que los clientes corresponden a empresas del sector HORECA y consumidores de café de especialidad localizados en la ciudad de Nueva York. Respecto del poder de los clientes se identifica lo siguiente:

El primer determinante es la concentración, que se refiere a si los compradores están concentrados. Esta fuerza la consideramos en una calificación de 2, dado que de acuerdo con el artículo “Coffee Consumption Statistics US” (Charts & Infographics), 2025), en Estados Unidos existen más de 12 ciudades destacadas para el consumo de café, es decir, no está concentrado en algunas partes de EE. UU. (Grados, 2023).

Por otro lado, en lo que tiene que ver con el costo de los productos, se considera que para los compradores no es un valor representativo el consumo de café, entre los costos que tienen en su cotidianidad. Es por esto por lo que a este punto se le asignó una calificación de 1.

También, la determinante diferenciación del producto se considera con una calificación de 2, debido a que los compradores no tienen mayor poder en la negociación.

Con respecto a los costos de cambio, se consideran con una calificación de 5, debido a que los compradores no tendrán que asumir altos costos por cambiar de proveedor, por lo que tendrán mayor poder en la negociación.

En cuanto al determinante de utilidades, se considera con una evaluación de 5, pues las personas que van a adquirir el producto obtienen bajas utilidades al hacerlo y, por ende, tienden a ser más selectivas en el momento de decidir qué café comprar.

Por otro lado, en cuanto a si los compradores pueden hacer lo que se pretende con el negocio que se plantea en el presente trabajo, no se considera una amenaza, por lo que se asigna una calificación de 2.

Además, se asigna una evaluación de 1 al determinante de si el producto que vamos a ofrecer es importante para la calidad final en el comprador. En este caso no se considera una amenaza.

Por último, con respecto a si el cliente tiene información del producto que va a adquirir, se considera una amenaza que obtuvo una calificación de 5, debido a que esta información estará disponible en el empaque.

Nuevos entrantes

Los nuevos entrantes corresponden a aquellas nuevas empresas que pretenden ingresar al mercado de la comercialización de cafés especiales en la ciudad de Nueva York y, por lo tanto, entrarían a competir por una porción de este. Respecto del poder de los nuevos entrantes se identifica lo siguiente:

En cuanto a los determinantes, el primero de ellos corresponde a las economías de escala y evalúa si será necesario recortar costos para entrar a competir dentro del mercado. Cuando entramos a analizar las barreras de entrada, constatamos que no son altas dado que el negocio no debe disminuir los costos; por esta razón, queda con una evaluación de 2.

Por otro lado, tenemos el determinante diferencias de producto, al cual se le otorgó una calificación de 5 debido a que para entrar a competir en el mercado será necesario invertir en *marketing* y servicio al cliente para establecer una diferenciación dentro del mismo.

En lo que tiene que ver con el determinante de identidad de marca, consideramos si el nuevo negocio debe invertir en identidad de marca para adquirir una cuota dentro del mercado. Este punto se deja con una evaluación de 4, pues se considera una amenaza si no se cuenta con esto. De acuerdo con Qualtrics (s. f.), es clave que los negocios construyan una marca fuerte debido a la variedad de alternativas que se pueden encontrar dentro del mercado.

El cuarto determinante son los costos variables, y acá lo que se analiza es si nuestro cliente debe pagar por cambiar el producto de un proveedor a otro. Lo anterior no se considera una amenaza, por lo que se le asigna una puntuación de 1.

Sumado a ello, el siguiente determinante revisa si el negocio debe invertir altos fondos para entrar a competir en el mercado; a este punto se le asigna una nota de 2, dado que no es una amenaza para la entrada del negocio.

El siguiente determinante tiene que ver con el acceso a la distribución, que trata de si los nuevos entrantes al mercado tienen acceso a los canales de distribución; en este caso se asigna una puntuación de 1, debido a que no se considera una amenaza y, por lo tanto, no será una barrera de entrada.

En cuanto a las ventajas de costos, tiene una calificación de 3, debido a que puede ser que haya una amenaza por compañías antiguas que tengan ventajas en cuanto al conocimiento de tecnologías y materias primas de mayor calidad, y que cuenten con mayor experiencia dentro del sector.

El octavo determinante corresponde a las políticas gubernamentales; este se refiere a si existen políticas gubernamentales o antimonopolio para crear barreras de entrada, y se le asigna una puntuación de 1, debido a que no se considera una amenaza.

Otro de los determinantes es el que tiene que ver con las expectativas de ventas; este indica si existe la amenaza de que empresas ya existentes en el mercado tienen medidas punitivas con los nuevos jugadores del negocio, y se le asigna una puntuación de 1 debido a que no se considera una amenaza.

Por último, con respecto a los aspectos logísticos, se señala si existen barreras con altos costos en logística. Este determinante se considera en 2, ya que los nuevos entrantes deberán asumir las barreras de pagar altos costos en términos logísticos.

Sustitutos

Esta fuerza tiene que ver con los productos que son diferentes a los que ofrece el negocio, pero que cumplen con algunas o con todas las necesidades de los clientes. Para el caso de los productos sustitutos del café de especialidad, se pueden considerar las infusiones (tés o hierbas aromáticas), las bebidas a base de chocolate, entre otras. Respecto del poder de los sustitutos se identifica los siguiente:

El primer determinante, el cual tiene una calificación de 3, se refiere a si el producto sustituto ofrece un mejor precio o desempeño. Este lo consideramos en esta evaluación debido a que se considera una amenaza, pero no tan fuerte.

De acuerdo con Perfect Daily Grind (2024), a pesar de que en el corto plazo los sustitutos no llegan a ser una competencia del café, sí son una alternativa a algunos problemas que enfrenta hoy la producción del café, como el cambio climático, el aumento de los precios y las regulaciones comerciales.

Por otro lado, en cuanto al determinante de costos variables, el cual trata de si es costoso para el comprador cambiar el producto sustituto, este no se considera una amenaza, por lo que se le asigna una evaluación de 2.

Resultado

Una vez efectuado el análisis de cada uno de los elementos que determinan las fuerzas competitivas, en la Ilustración 5 se presenta el resultado final del análisis, del cual se evidencia que aunque la fuerza más intensa corresponde al poder de los rivales, en términos generales las fuerzas tienen una intensidad media alta, lo que refleja que el mercado del café de especialidad es un mercado competido que requiere elementos de diferenciación que mitiguen o eliminen dichos factores.

Adicionalmente, como resultado del análisis, en la

Tabla 4 se presentan algunas conclusiones en cuanto a los aspectos favorables y desfavorables identificados en el mercado de los cafés especiales para cada una de las fuerzas competitivas, las cuales son insumos fundamentales para la inclusión de factores diferenciadores en el diseño del modelo de negocio.

Ilustración 5. Resultado del análisis de las cinco fuerzas de Porter



Fuente: Análisis propio

Tabla 4. Aspectos favorables y desfavorables de las fuerzas competitivas

Fuerza	Aspectos favorables	Aspectos desfavorables
Proveedores	1. Alta oferta de productores de café: no existe un monopolio que sea productor de café, se pueden conseguir diversos productores de diferentes regiones del país. 2. No generaría ningún costo adicional cambiar de proveedor de café. 3. Si bien existen productos sustitutos asociados, el café viene siendo una de las bebidas que lidera el consumo en Estados Unidos. 4. Calidad del café: incluye que el café tenga un buen sabor, el origen (de preferencia que sea de una región conocida por producir un buen café), el tipo de grano y la frescura del café. 5. Relación a largo plazo: valoramos contar con un proveedor con el cual se pueda establecer una relación a largo plazo, dado que esto va a facilitar las negociaciones, la fidelización y la comunicación, aspectos claves en el negocio.	1. Mantener la calidad de manera consistente: el proveedor debe garantizar una calidad constante en sus productos. Si el sabor, el aroma y la frescura del café varían, se puede crear una experiencia inestable y decepcionante para cliente. 2. Problemas con las entregas: los proveedores deben garantizar que cumplirán con los plazos de entrega pactados, así como asegurar el stock demandado y también los embalajes eficientes que se requieran. 3. No cumplir con los estándares de sostenibilidad: los proveedores deben asegurar que adoptan prácticas sostenibles y ambientalmente responsables, dado que el negocio valora esta práctica. 4. No innovación o variedad: los proveedores deberían ofrecer diferentes tipos de café y estar a la vanguardia para no tener dificultades en el momento de adaptarse a las preferencias del cliente. 5. Dependencia de un solo proveedor: implicaría que, si hay un problema de abastecimiento o logístico, podría afectar al negocio. 6. Precio bajo del café: si el precio del café es bajo, podría indicar que se están reduciendo algunos costos en algunos procesos (pago injusto a agricultores o baja sostenibilidad ambiental, calidad del grano, entre otros).

Fuerza	Aspectos favorables	Aspectos desfavorables
Cientes	1. Los clientes no están fragmentados o concentrados, lo que implica que no monopolizan el mercado; de acuerdo con cómo se adapte el producto, se encontraran clientes potenciales. 2. Al adaptar un producto especializado a las preferencias del cliente y entendiendo que son clientes que tienen gustos que no se consideran estándar, se entiende que el comprador puede invertir en el costo del café. 3. Se creará un producto que no se considera estándar, por el contrario, habrá una identidad de marca con producto diferenciado. 4. Vamos a impactar por medio de la calidad del producto, asegurando la frescura, el aroma y un buen sabor. 5. El comprador va a obtener de manera fácilmente accesible la información completa del producto (ya sea dentro del empaque o en el comercio web).	1. Los compradores podrán "especializarse" en la obtención del café y hacerlo más adelante por sí mismoa. Sin embargo, para este punto será necesario contar con equipos altamente especializados para mantener la calidad del café. 2. No generaría ningún costo adicional cambiar de proveedor para adquirir el café. 3. La fidelización de los clientes requiere un gran esfuerzo dentro del ciclo del negocio.
Sustitutos	1. Es baja la probabilidad de que una persona que consume café hoy en día reemplace la bebida por otra de manera frecuente.	1. Preferencia en consumo de bebidas sustitutas como té verde, matcha, infusiones de hierbas, chocolate caliente, chai. 2. Los precios del café tienden a ser un poco más altos que los precios de los productos sustitutos.
Rivales	1. El modelo de negocio analizado no tiene grandes costos fijos que dificulten asumir la competencia por la vía del control de precios. 2. El mercado permite fortalecer la competencia a través de ofertas de valor diferentes a la calidad intrínseca del producto, lo que facilita la innovación. 3. No se percibe un mercado cautivo que impida capturar clientes atendidos por la competencia.	1. Si bien el mercado de los cafés especiales está creciendo a tasas mayores que las del café tradicional, continúa siendo lento para garantizar una mayor demanda, que haga menos difícil la competencia. 2. El modelo de negocio debe enfrentar procesos agresivos de innovación y mercadeo por parte de la competencia.

Fuerza	Aspectos favorables	Aspectos desfavorables
Nuevos entrantes	1. No se requiere necesariamente desarrollar economías de escala significativas para entrar en el mercado. 2. El modelo de negocio no requiere grandes inversiones en activos fijos que impidan entrar en el mercado. 3. En principio, no se observan riesgos asociados a conductas retaliativas por parte de la competencia.	1. La construcción de reputación, calidad de producto e identidad de marca es un requisito para competir activamente en el mercado, lo que puede requerir inversiones en mercadeo y ofertas con valor agregado.

Fuente: Elaboración propia.

Diseño del modelo de negocio

Con la información recaudada y analizada del análisis de contexto adelantado, se realizó el diseño del modelo de negocio.

En principio, a partir de las deliberaciones realizadas en los talleres de diseño, se definieron los resultados que orientan la evolución del modelo de negocio de comercialización de cafés especiales de origen colombiano mediante la venta en línea para el mercado de la ciudad de Nueva York. Estos resultados expresan la visión inspiradora en el largo plazo:

1. El producto se encuentra diferenciado en el mercado por su alta calidad, la trazabilidad de la información y la responsabilidad ambiental, evidenciada en acciones tangibles de regeneración social y ecológica en los ecosistemas productivos.
2. Los productores participan activamente en el modelo de negocio, han mejorado sustancialmente su calidad de vida y asumen un rol protagónico en los procesos de regeneración ambiental de sus territorios.
3. La digitalización se consolida como una plataforma central de crecimiento económico y reputacional compartido, garantizando canales de

comunicación efectivos, oportunos y transparentes entre todos los grupos de interés.

4. El consumo consciente se ha promovido y visibilizado, permitiendo que los consumidores comprendan los costos económicos, sociales y ambientales asociados al producto, lo que ha impactado positivamente en sus hábitos de compra responsable.
5. Las redes comerciales se han construido bajo principios de equidad y justicia, generando relaciones sólidas de confianza y cooperación alrededor de un producto con alto impacto social, que distribuye de manera equilibrada sus beneficios en toda la cadena de valor.

Ahora bien, para habilitar en una primera versión del modelo de negocio la búsqueda activa del logro de estos elementos, a continuación, se describen los cinco principales grupos de interés del modelo, que corresponden a los productores de café, los tostadores, los clientes consumidores, los clientes del sector HORECA y los inversionistas. Para cada uno se exponen algunas propuestas sobre la relación a construir, las posibles estrategias de cocreación de valor y los elementos que se les debería ofrecer dentro del modelo de negocio.

Productores de café: Los pequeños caficultores colombianos, especialmente aquellos dedicados al café de especialidad, son el eje central de este modelo de negocio, que busca mejorar su calidad de vida y brindarles oportunidades de desarrollo laboral y profesional. A través de relaciones comerciales de largo plazo, la identificación y el contacto directo en las fincas, así como una proveeduría colaborativa, se fortalece su papel en la cadena de valor. Además, al trabajar con café pergamino de origen regenerativo con estos productores de café, no solo se garantiza un producto de excelencia, sino que también contribuye activamente a la regeneración ambiental de su entorno, mediante la implementación, el seguimiento

y la evaluación de acciones concretas que aseguren un impacto positivo y sostenible.

Tostadores: Los tostadores de café de la ciudad de Nueva York son aliados estratégicos dentro del modelo de negocio, ya que no solo gestionan el tostado y el control de calidad, sino que también aportan desde sus prácticas sostenibles. La relación que se busca establecer con ellos se basa en un crecimiento compartido a través del *cobranding*, lo que permite cocrear valor al generar mayores ingresos de forma sostenible y, al mismo tiempo, fortalecer el crecimiento de su reputación en el mercado. De esta manera, su papel trasciende lo operativo para convertirse en un motor de innovación y posicionamiento conjunto.

Clientes consumidores: Los consumidores conscientes de café en Nueva York buscan una experiencia integral que combine calidad, precio justo y propósito. No solo desean consumir un café de alta calidad a un costo competitivo, sino también tener mayor transparencia y conocimiento sobre su origen. A esto le apunta la cocreación de valor, pues a través de cada taza se comunica una historia que incluye prácticas regenerativas y el impacto positivo en comunidades vulnerables, permitiéndoles cocrear valor mediante la regeneración de ecosistemas y el desarrollo social; así mismo, el cliente puede conocer la forma en que se produce el café de consumo. De esta manera, al conocer cómo se produce el café que disfrutan y al acceder a modelos de negocio por suscripción, encuentran en su consumo una forma de aportar y generar un cambio significativo mientras se toman el mejor café.

Clientes del sector HORECA: Los clientes del sector HORECA son un actor fundamental en el modelo de negocio, pues cuentan con el entrenamiento necesario para ofrecer una experiencia de café diferenciada. Con ellos se busca establecer contratos de suministro y suscripción que aseguren la garantía de abastecimiento, con una base de confianza y continuidad. Además, es clave que adopten prácticas

sostenibles, de modo que la alianza no solo garantice la calidad y la consistencia, sino también un impacto positivo en toda la cadena de valor.

Inversionistas: Los inversionistas en este modelo de negocio cumplen un rol clave al ejercer la gobernanza necesaria para seleccionar a los proveedores y comunicar las estrategias a los diferentes grupos de interés. Son responsables de crear la infraestructura digital, los canales de comunicación y la comunidad que soporta el modelo, así como de diseñar los empaques en los que se comercializa el café. Además, cuentan con el conocimiento técnico y operativo sobre las prácticas regenerativas, administran el inventario de café de especialidad y se encargan del relacionamiento y la gestión contractual con los productores. Finalmente, lideran la evaluación de la calidad del café, garantizando que cada etapa del proceso se alinee con los principios de excelencia y sostenibilidad.

Los elementos descritos se pueden observar en el diseño completo incluido en la Ilustración 6, en el cual se destacan también las siguientes actividades o ejes operativos que hacen parte fundamental del modelo:

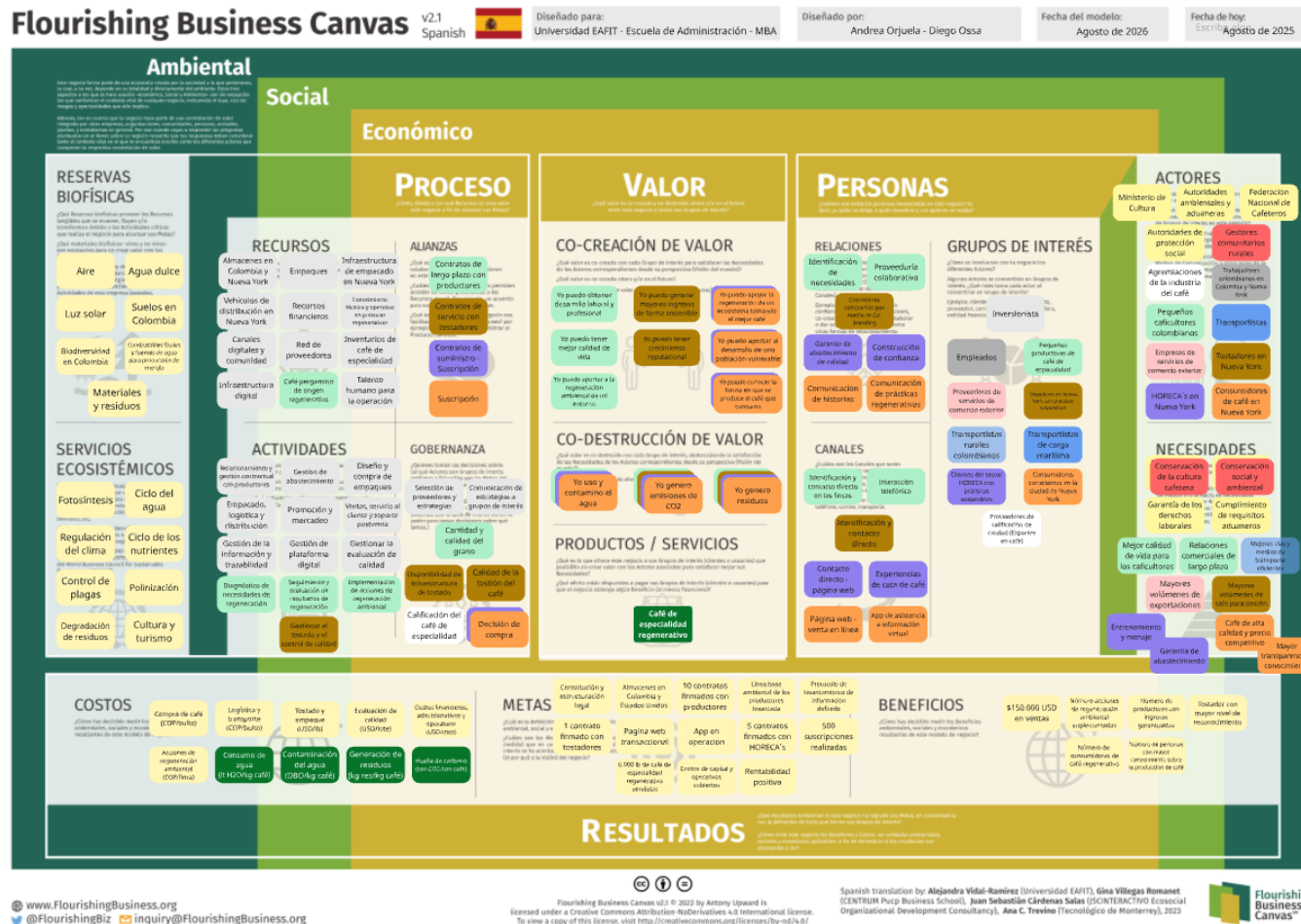
Relacionamiento y gestión contractual con los productores: Corresponde a una de las principales actividades estratégicas del modelo, toda vez que implica construir una red confiable de productores interesados en participar en un modelo productivo, sostenible y responsable con el ambiente, mediante contratos colaborativos de largo plazo.

Gestión de la plataforma digital: Corresponde a una de las principales actividades operativas del modelo, debido a que se requiere una plataforma transaccional robusta y segura que, además, permita que haya flujos de información oportunos y confiables que brinden un mecanismo de diálogo y transparencia entre los grupos de interés.

Gestión de la información y trazabilidad: Corresponde a la actividad de recolección y procesamiento de datos de toda la cadena de valor del producto, que permite realizar un seguimiento a la evolución del proceso, desde la siembra hasta la entrega a los clientes, así como la generación de información sobre los costos, los impactos y los beneficios ambientales que se ofrecen con cada kilogramo de café.

Implementación de acciones de regeneración ambiental: Corresponden a la materialización de una de las cocreaciones de valor que ofrece el modelo de negocio, a partir de la definición de las líneas base para cada predio productivo. Implica identificar en cada predio productivo aquellos aspectos locales que requieren una intervención activa de los grupos de interés para regenerar el entorno, tales como la contaminación de aguas o de suelos, la recuperación de especies de flora o fauna nativa, la estabilización de taludes, la habilitación de corredores para las especies migratorias, la eliminación o la reducción de residuos, etc., de tal manera que se minimicen los impactos y se potencialicen los beneficios en los servicios ecosistémicos. A partir de la identificación de las necesidades particulares y la definición de la línea base, se podrán formular los planes de regeneración, con los plazos, las metas y los recursos necesarios para satisfacerlas.

Ilustración 6. Diseño preliminar para la validación del modelo de negocio



Fuente: Elaboración propia.

Validación del modelo de negocio

A continuación, se exponen los resultados de la investigación de campo realizada con el propósito de comprobar las hipótesis formuladas en el diseño del modelo en relación con los productores de café y los clientes consumidores:

Productores de café

- **HP1.** A los pequeños productores de café en Colombia les interesa producir café de especialidad si tienen la venta asegurada a un precio conocido con anticipación.
- **HP2.** A los pequeños productores de café en Colombia les interesa promover acciones de regeneración ambiental en su entorno.

Clientes consumidores

- **HC1.** Los consumidores de café de especialidad se interesan por las acciones afirmativas que promuevan la regeneración ambiental y social de los territorios productores.
- **HC2.** A los consumidores de café de especialidad les interesa realizar un seguimiento cercano al grano desde el cultivo hasta su recepción, y están dispuestos a pagar más por ello.
- **HC3.** Los consumidores de café de especialidad están interesados en adquirir un servicio de suscripción que les permita comprar un producto de calidad, regenerativo, transparente y de impacto social.

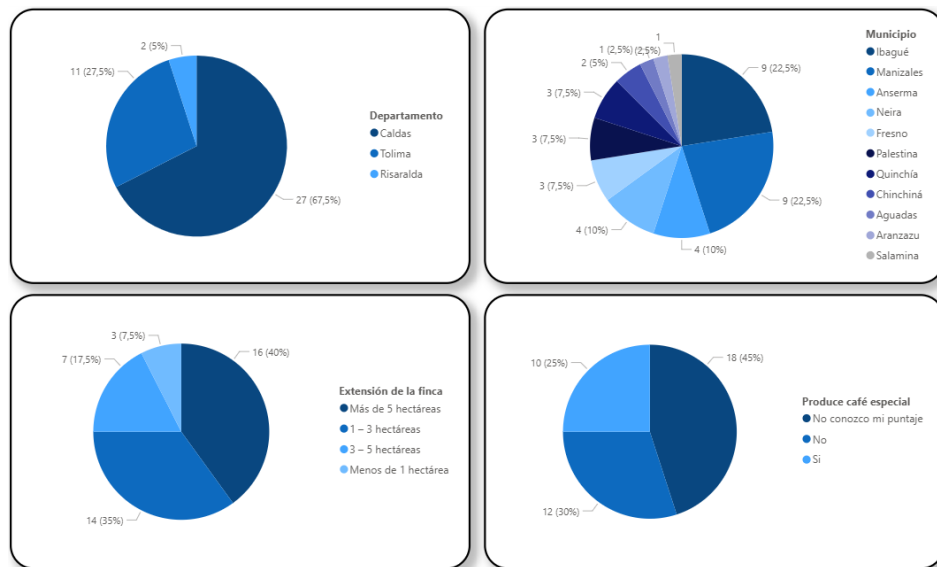
Hipótesis asociadas a los productores de café

En principio, es relevante conocer la caracterización de los productores de café encuestados, lo cual permite deducir algunas de sus condiciones socioeconómicas, así como su visión alrededor del modelo de negocio bajo análisis.

En la Ilustración 7 se presentan algunos de los principales elementos que se les consultaron a los caficultores respecto de su actividad productiva.

Tal como evidencian las gráficas, las encuestas se aplicaron en 3 de los principales departamentos productores de café en Colombia, a productores ubicados en 11 municipios diferentes.

Ilustración 7. Caracterización de los productores encuestados



Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas realizadas.

Se destaca que mientras el 40 % de los productores encuestados poseen fincas con una extensión de más de 5 hectáreas, el 60 % corresponde a pequeños caficultores, de los cuales, incluso, el 7,5 % corresponde a microproductores en terrenos de menos de 1 hectárea.

Esta caracterización permite enfocar los resultados hacia la percepción de los pequeños productores de café en Colombia en relación con las hipótesis en estudio.

Hipótesis HP1

Esta hipótesis afirma que a los pequeños productores de café en Colombia les interesa producir café de especialidad si tienen la venta asegurada a un precio conocido con anticipación.

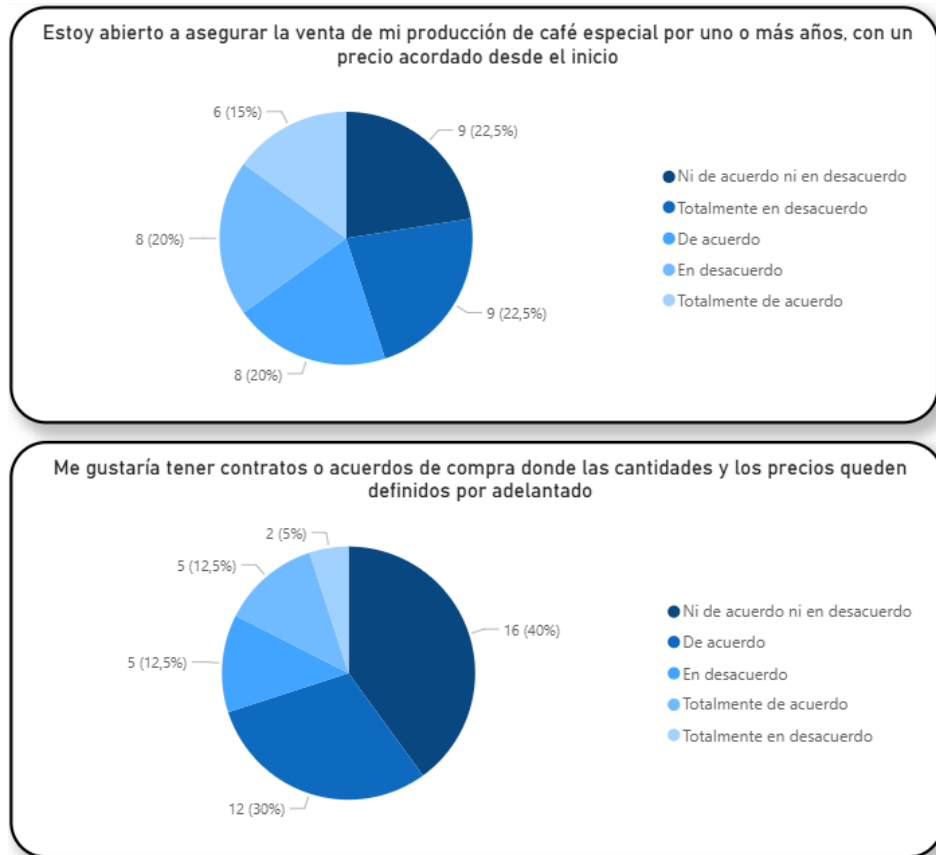
A partir de esta premisa, en el modelo de negocio se planteó la necesidad de establecer alianzas con los productores de café basadas en contratos de largo plazo, en los cuales se definieran desde el inicio las cantidades, los plazos de entrega y los precios a los cuales proveerían el café de especialidad, con compromisos de calidad, oportunidad y ejecución de acciones concretas de regeneración ambiental en su finca.

Para tal propósito se formularon las siguientes tres afirmaciones para conocer la percepción del encuestado al respecto:

- a) Estoy abierto a asegurar la venta de mi producción de café especial por uno o más años, con un precio acordado desde el inicio.
- b) Invertiría en mejorar la calidad de mi café si tuviera la seguridad de un precio de venta estable.
- c) Me gustaría tener contratos o acuerdos de compra en los que las cantidades y los precios queden definidos por adelantado.

Como es posible evidenciar en la Ilustración 8, no se identifica una intención clara de los pequeños caficultores encuestados de comprometer la venta de su producción por períodos de uno o más años, incluso conociendo el precio de forma anticipada. Algo similar ocurre con comprometer dicha transacción a través de un instrumento de tipo contractual.

Ilustración 8. Preguntas de validación de la hipótesis HP1



Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas realizadas.

En efecto, mientras el 42,5 % de los encuestados indicaron que están en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con la afirmación a), el 35 % indicaron que están de acuerdo o totalmente de acuerdo, y el 22,5 % se mostraron neutrales. Por otra parte, en relación con la afirmación c), el 42,5 % de los encuestados manifestaron que están de acuerdo o totalmente de acuerdo, pero el 17,5 % indicaron que están en desacuerdo o totalmente en desacuerdo, y el 40 % se mostraron neutrales.

Finalmente, las respuestas a la afirmación c) fueron ligeramente más aceptadas por los encuestados, por cuanto el 57,5 % afirmaron que están de

acuerdo o totalmente de acuerdo, mientras que el 42,5 % indicaron que están en desacuerdo o totalmente en desacuerdo.

Los resultados de las encuestas sugieren que, al parecer, no todos los caficultores tendrían una disposición a generar compromisos de venta de su producción a través de contratos por períodos de uno o más años, lo cual puede deberse a una duda sobre la pérdida de eventuales beneficios originados por el comportamiento del precio en el corto plazo, por temor a asumir compromisos que puedan derivar en consecuencias negativas para sus finanzas o en, simplemente, un miedo a lo desconocido, entre otras razones.

Hipótesis HP2

Esta hipótesis afirma que a los pequeños productores de café en Colombia les interesa promover acciones de regeneración ambiental en su entorno.

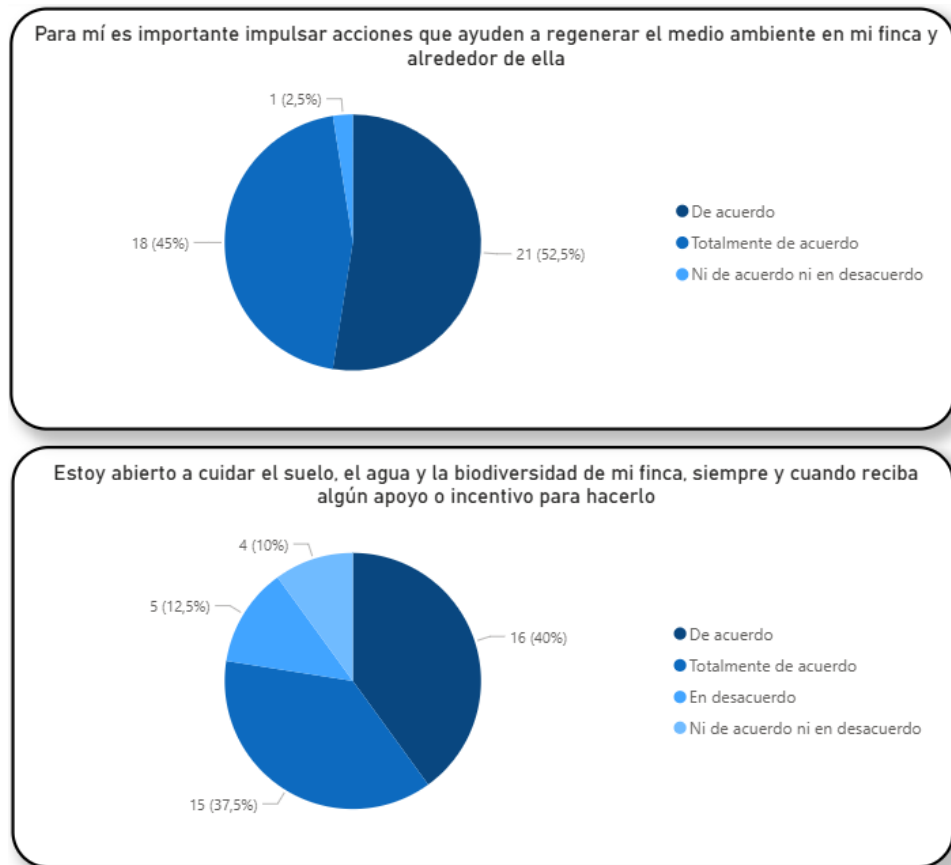
Con base en esta premisa, en el modelo de negocio se planteó la posibilidad de vincular activamente a los productores de café en una cocreación de valor orientada a ejecutar acciones concretas de regeneración ambiental de los ecosistemas en los cuales está inmerso el cultivo del grano, no solo minimizando los impactos ambientales del proceso, sino recuperando las condiciones para el florecimiento del entorno.

Para alcanzar tal propósito se formularon las siguientes dos afirmaciones que permiten conocer la percepción del encuestado al respecto:

- a) Para mí es importante impulsar acciones que ayuden a regenerar el medioambiente en mi finca y alrededor de ella.
- b) Estoy abierto a cuidar el suelo, el agua y la biodiversidad de mi finca, siempre y cuando reciba algún apoyo o incentivo para hacerlo.

Como se evidencia en la Ilustración 9, en este caso se identifica una intención muy clara de los pequeños caficultores encuestados de promover acciones de regeneración ambiental en sus fincas y alrededor de ellas.

Ilustración 9. Preguntas de validación de la hipótesis HP2



Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas realizadas.

En relación con la afirmación a), el 97,5 % de los encuestados indicaron que están de acuerdo o totalmente de acuerdo, y solamente el 2,5 % se mostraron neutrales. Así mismo, en cuanto a la afirmación b), el 77,5 % de los encuestados manifestaron que están de acuerdo o totalmente de acuerdo, mientras que el 12,5 % indicaron que están en desacuerdo y el 10 % se mostraron neutrales.

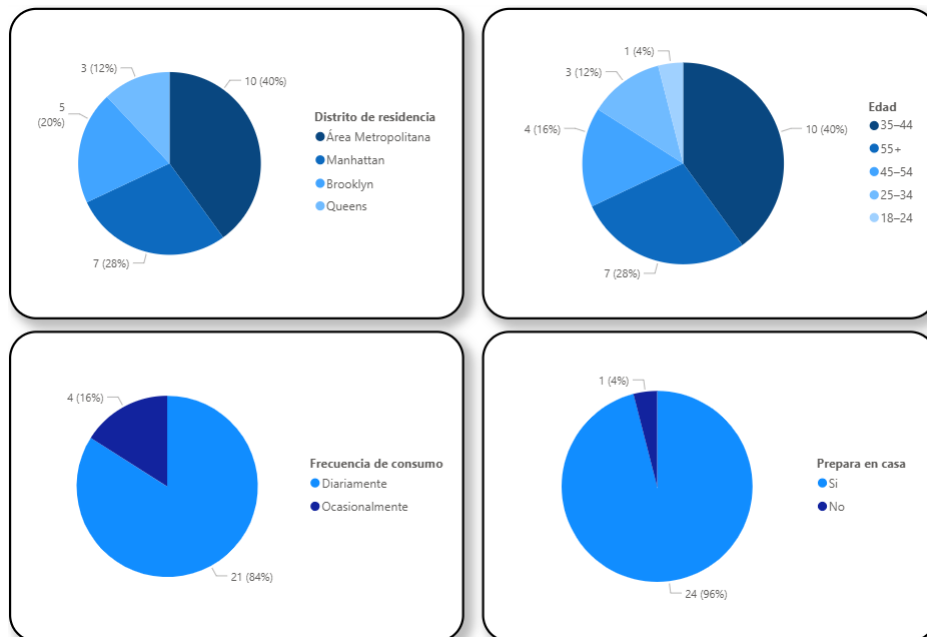
Los resultados de las encuestas indican que, en lo que respecta a esta hipótesis, el modelo de negocio se fundamenta en una premisa ampliamente aceptada por los productores de café y que puede ser validada para su implementación.

Hipótesis asociadas a los clientes consumidores

De la misma forma en que se abordó el análisis de las hipótesis de los productores, en el caso de los clientes consumidores encuestados también es relevante conocer su caracterización, no solo para entender su perfil socioeconómico, sino también para reflexionar sobre su nivel preliminar de aceptación en relación con el modelo de negocio propuesto.

En la Ilustración 10 se presentan algunos de los principales elementos relacionados con los hábitos de consumo de café por los cuales se les consultó a los encuestados.

Ilustración 10. Caracterización de los consumidores encuestados



Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas realizadas.

Como lo muestran las gráficas, las encuestas se aplicaron a consumidores ubicados en cuatro de los seis distritos de Nueva York, principalmente a personas mayores de 35 años (84 %), aunque con participación de personas entre los 18 y los 35 años (16 %).

Se resalta que el 84 % de las personas encuestadas manifestaron que consumen diariamente café de especialidad, y el 96 % de ellas indicaron que compran habitualmente café para preparar en casa.

Esta caracterización permite enfocar los resultados hacia la percepción de los consumidores regulares de café en Nueva York con capacidad de compra y con disposición a adquirir el producto para prepararlo en el hogar.

Hipótesis HC1

Esta hipótesis afirma que los consumidores de café de especialidad se interesan por las acciones afirmativas que promueven la regeneración ambiental y social de los territorios productores.

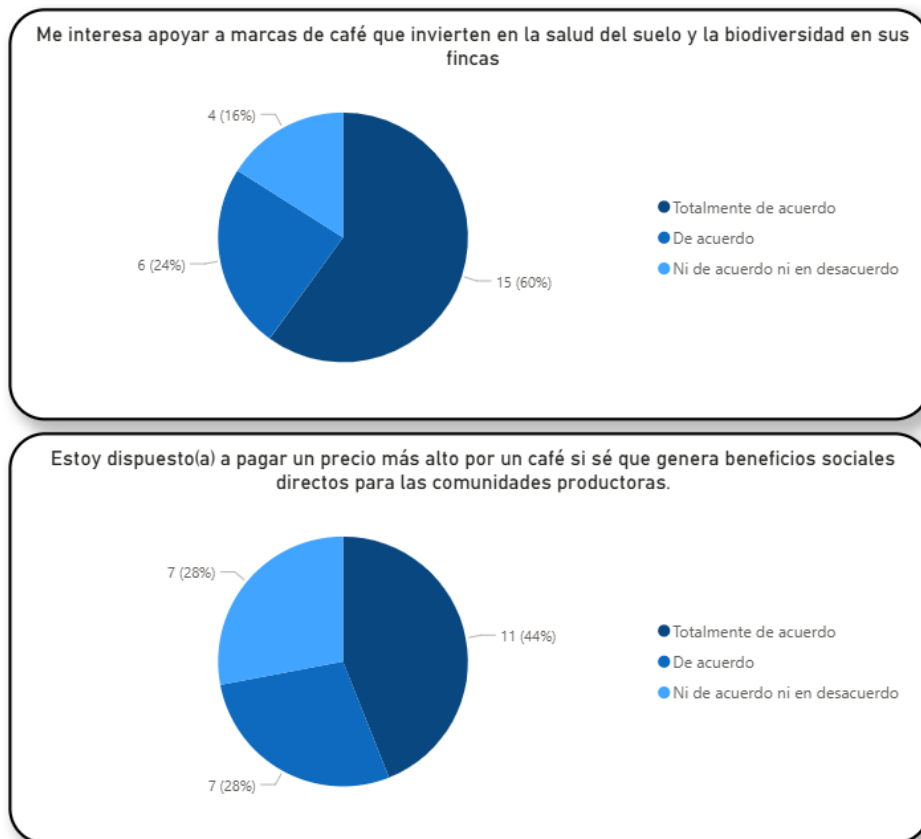
A partir de esta premisa, en el modelo de negocio se planteó la posibilidad de vincular activamente a los clientes consumidores de café en una cocreación de valor orientada a apoyar la regeneración de los ecosistemas a través de un consumo responsable e informado, no solo minimizando los impactos ambientales del proceso, sino recuperando las condiciones para el florecimiento del entorno en los sitios de producción del grano.

Para alcanzar tal propósito se formularon las siguientes cinco afirmaciones que permiten conocer la percepción del encuestado al respecto:

- a) Recientemente, he tomado una decisión de compra influenciado(a) por el hecho de que la empresa tenga buenas prácticas ambientales.

- b) Me interesa apoyar a las marcas de café que invierten en la salud del suelo y la biodiversidad en sus fincas.
- c) Recientemente, he tomado una decisión de compra influenciado(a) por el hecho de que la empresa tiene buenas prácticas sociales.
- d) Estoy dispuesto(a) a pagar un precio más alto por un café si sé que genera beneficios sociales directos para las comunidades productoras.
- e) Si identifico dos opciones de café similares, me sentiría más inclinado(a) a comprar la que garantiza mejores prácticas ambientales y sociales.

Ilustración 11. Preguntas de validación de la hipótesis HC1



Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas realizadas.

Como se evidencia en la Ilustración 11, se identifica una intención muy clara de los consumidores de café encuestados de apoyar las acciones de regeneración ambiental en los ecosistemas de los sitios productores, incluso cuando ello implica pagar un precio más alto por el producto.

En relación con la afirmación b), el 84 % de los encuestados indicaron que están de acuerdo o totalmente de acuerdo, y solamente el 16 % se mostraron neutrales. Así mismo, en cuanto a la afirmación d), el 72 % de los encuestados manifestaron que están de acuerdo o totalmente de acuerdo, mientras que el 28 % se mostraron neutrales.

Lo anterior se reafirma con los resultados de las respuestas a las afirmaciones a), c) y e) para las cuales el 96%, 92% y 100%, respectivamente, los encuestados manifestaron encontrarse totalmente de acuerdo, de acuerdo o, en el peor de los casos, neutrales.

Los resultados de las encuestas indican que, en lo que respecta a esta hipótesis, el modelo de negocio se fundamenta en una premisa ampliamente aceptada por los consumidores de café y puede ser validada para su implementación.

Hipótesis HC2

Esta hipótesis afirma que a los consumidores de café de especialidad les interesa realizar un seguimiento cercano al grano, desde el cultivo hasta su recepción, y que están dispuestos a pagar más por ello.

Con base en esta premisa, en el modelo de negocio se planteó la posibilidad de vincular a los clientes consumidores de café en una cocreación de valor orientada a conocer la forma en que se produce el café que consumen y a hacer un seguimiento continuo desde el inicio del ciclo de la cosecha hasta la recepción del producto en su hogar; lo anterior, mediante canales digitales que brinden

información continua y de calidad sobre el producto, el caficultor y las acciones concretas de regeneración ambiental que se ejecuten.

Para alcanzar tal propósito se formularon las siguientes dos afirmaciones que permiten conocer la percepción del encuestado al respecto:

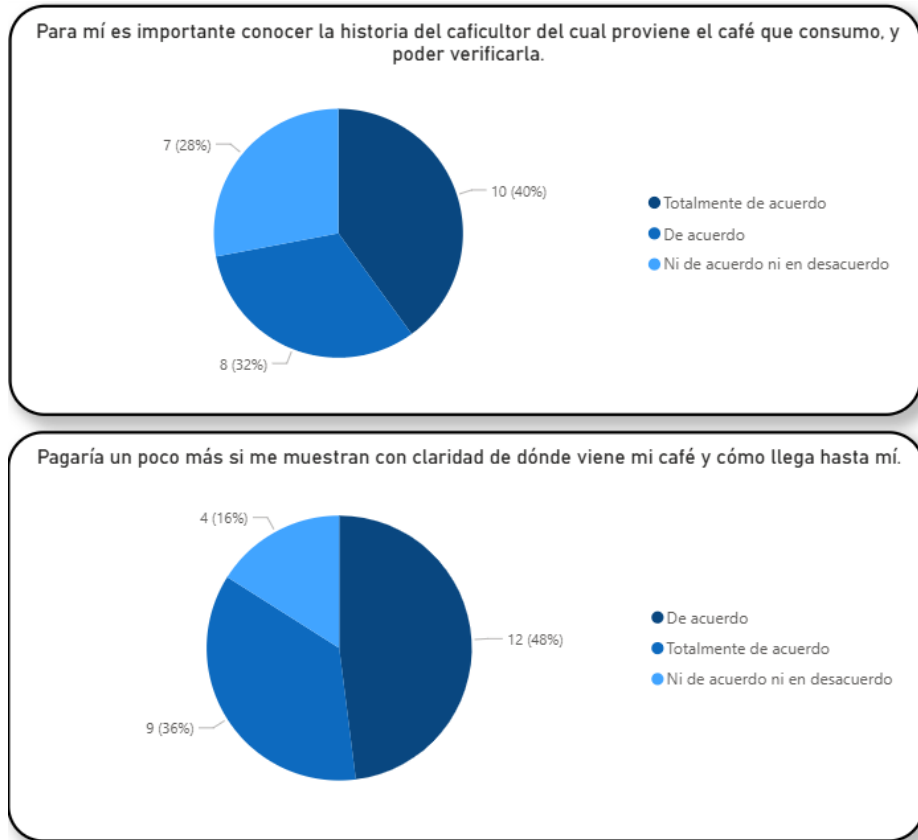
- a) Para mí es importante conocer la historia del caficultor del cual proviene el café que consumo, y poder verificarla.
- b) Pagaría un poco más si me muestran con claridad de dónde viene mi café y cómo llega hasta mí.

Como se evidencia en la Ilustración 12, se identifica un claro interés de los consumidores de café encuestados por conocer la historia del caficultor de donde proviene el producto, así como de hacer seguimiento a todas las etapas del proceso productivo hasta su recepción.

En relación con la afirmación a), el 72 % de los encuestados indicaron que están de acuerdo o totalmente de acuerdo, y el 28 % se mostraron neutrales. Así mismo, en cuanto a la afirmación b), el 84 % de los encuestados manifestaron que están de acuerdo o totalmente de acuerdo, mientras que solo el 16 % se mostraron neutrales.

De los resultados de las encuestas se concluye que, en lo que respecta a esta hipótesis, el modelo de negocio atiende al deseo del consumidor de café de especialidad, con lo cual puede ser ampliamente aceptada y, en consecuencia, puede validarse para su implementación.

Ilustración 12. Preguntas de validación de la hipótesis HC2



Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas realizadas.

Hipótesis HC3

Esta hipótesis afirma que los consumidores de café de especialidad están interesados en adquirir un servicio de suscripción que les permita comprar un producto de calidad, regenerativo, transparente y de impacto social.

A partir de esta premisa, en el modelo de negocio se planteó la necesidad de establecer alianzas con los clientes consumidores de café basadas en un servicio de suscripción que les permitiera tener acceso exclusivo a información de los caficultores, las características de las fincas productoras, el proceso de cultivo, la cosecha y el beneficio del café, y las acciones de regeneración ambiental

implementadas, pero principalmente tener la posibilidad de comprar mediante modelos de preventa microlotes de cafés especiales de alta calidad y con un aporte ambiental y social verificado.

Para alcanzar tal propósito se formularon las siguientes dos afirmaciones que permiten conocer la percepción del encuestado al respecto:

- a) Me interesa adquirir una suscripción mensual para recibir café especial de alta calidad de forma recurrente.
- b) Mantendría una suscripción mensual si garantiza la calidad, la trazabilidad y el aporte regenerativo/social.

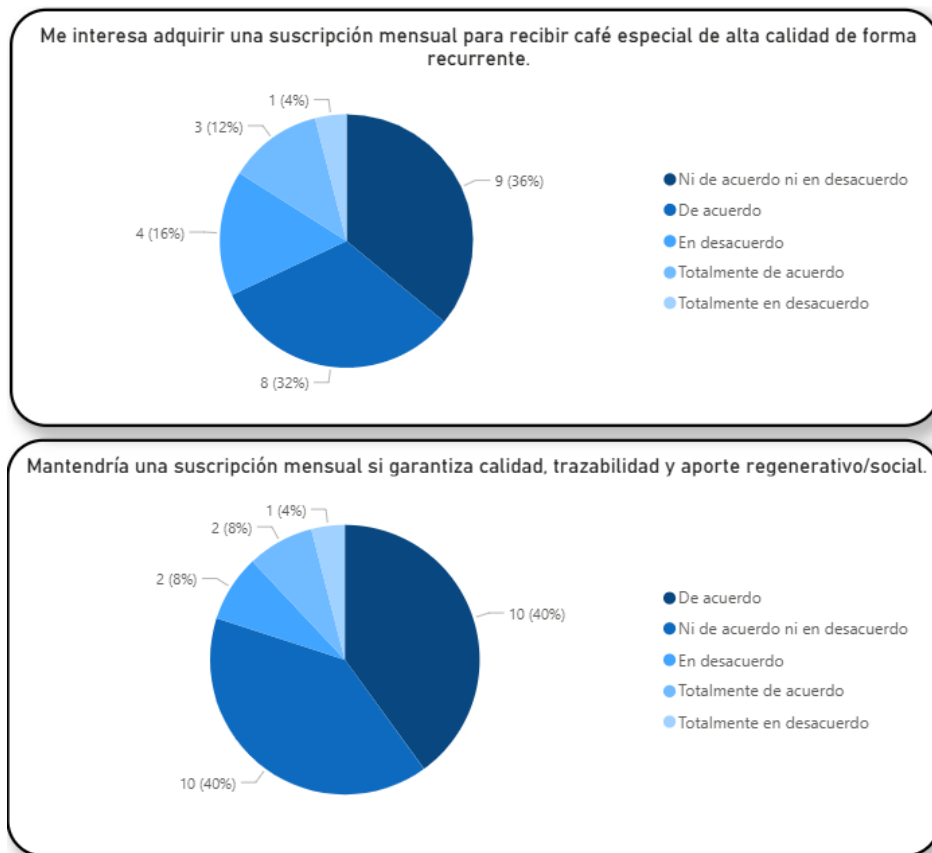
Como se evidencia en la Ilustración 13, si bien los porcentajes de aceptación no fueron bajos, no es absolutamente claro que los consumidores de café de especialidad encuestados estén interesados en pagar por un servicio de suscripción, lo que probablemente está más asociado al costo de adquisición que a los beneficios de información derivados.

Mientras el 20 % de los encuestados indicaron que están en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con la afirmación a), el 44 % indicaron que están de acuerdo o totalmente de acuerdo, y el 36 % se mostraron neutrales. Por otra parte, en relación con la afirmación b), el 48 % de los encuestados manifestaron que están de acuerdo o totalmente de acuerdo, pero el 12 % indicaron que están en desacuerdo o totalmente en desacuerdo, y el 40 % se mostraron neutrales.

Los resultados de las encuestas sugieren que, al parecer, no todos los consumidores de café de especialidad tendrían una disposición a adquirir un servicio de suscripción que les habilite el acceso a información y les brinde la posibilidad de comprar productos exclusivos. Este resultado puede deberse a que, en el momento de responder la encuesta, las personas no necesariamente tienen

conciencia sobre las características de la información y los productos potencialmente disponibles, o a que se consideraría un sobre costo innecesario.

Ilustración 13. Preguntas de validación de la hipótesis HC3



Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas realizadas.

Limitaciones de la validación

A pesar del ejercicio de validación efectuado, es claro que el universo tanto de los productores en Colombia como de los consumidores de cafés especiales en la ciudad de Nueva York es muy grande y exigiría tamaños de muestra mayores a los implementados en el trabajo, con el fin de obtener conclusiones estadísticamente representativas, lo que se constituye en una limitación del presente análisis.

No obstante, se considera que los resultados obtenidos son una primera aproximación a la percepción de los grupos de interés analizados, que amerita ser ampliada en una próxima validación del modelo de negocio, la cual, además, podría complementarse con segmentaciones adicionales de los grupos de interés para obtener resultados más confiables.

Por otra parte, si bien en el presente trabajo se validaron las hipótesis del modelo de negocio para dos de los grupos de interés, es claro que este mismo análisis debe efectuarse para todos los demás. Especialmente, se considera necesario validar el interés de los clientes del sector HORECA, los cuales tienen un rol primordial para garantizar volúmenes de venta que brinden un cierre financiero a la iniciativa. La validación de este grupo de interés para el modelo no se realizó debido a las limitaciones logísticas, lo cual no significa que no se deban aplicar encuestas a, al menos, 100 clientes de este segmento antes de iniciar la operación del modelo de negocio.

Versión final del modelo de negocio

Como se logró evidenciar en el punto anterior, solamente dos de las hipótesis sometidas a prueba de validación arrojaron como resultado la necesidad de ajustar el diseño inicial del modelo de negocio, teniendo en cuenta que las conclusiones de las encuestas no se alinean suficientemente con los planteamientos que soportaron la propuesta. Por lo anterior, tal como se describió en el marco metodológico, se realizó el taller de diseño final teniendo como insumos estos elementos.

En primera instancia, en el taller se discutieron diferentes posibilidades acerca de la causalidad de los resultados, considerando, además, la información capturada de las entrevistas y las encuestas aplicadas de forma virtual.

Las conclusiones derivadas de dicho análisis son las siguientes:

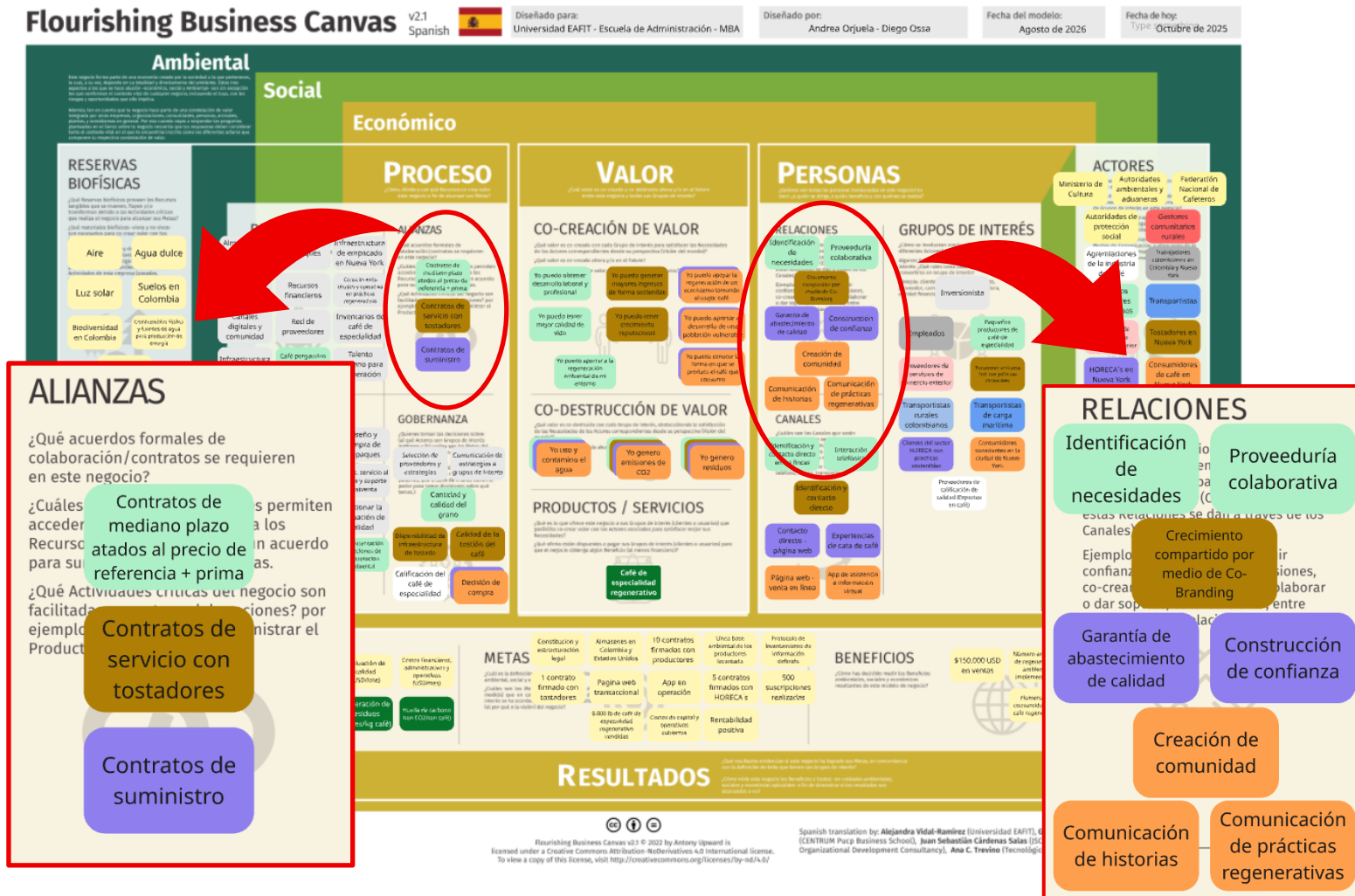
- La causa más probable por la cual la hipótesis HP1 no fue validada corresponde a la expectativa de los caficultores de obtener beneficios por los eventuales incrementos en el precio de corto plazo, lo que disminuye su disposición a suscribir contratos de largo plazo.
- Para superar esta situación es necesario implementar dos medidas: la primera consiste en generar mecanismos de contratación flexible a término inferior a un año, o incluso por cosecha; y la segunda, en estructurar una propuesta de precio variable atado al precio de corto plazo del *commodity*, más una prima en función de la calidad del producto, la cual también podría ser variable en bandas de precio referenciadas al precio internacional.
- La causa más probable por la cual la hipótesis HC3 no fue validada corresponde a la percepción del cliente consumidor de que el costo de una suscripción es innecesario y no agrega valor a la propuesta, especialmente si se tiene en cuenta que en el mercado se consigue una gran variedad de cafés especiales que brindan las mismas posibilidades de información sin costo alguno.
- Con el fin de corregir esta realidad, es necesario evitar el cobro del servicio de suscripción, para lo cual se propone eliminarlo como una alianza necesaria en el modelo y modificarlo hacia una estrategia de construcción de relaciones mediante la creación de una comunidad alrededor de los clientes consumidores, que les permita sentirse involucrados con la iniciativa solo con su participación en un mercado novedoso, en el cual sus interacciones, su apoyo a las acciones de regeneración ambiental y sus decisiones de compra con beneficio social les permitan adquirir beneficios exclusivos de información y preventa.

Teniendo en consideración las conclusiones del análisis de causalidad efectuado, se realizaron los ajustes al lienzo del modelo de negocio, tanto en el

módulo de las Alianzas como en el módulo de las Relaciones, las cuales se muestran en detalle en la

. Los demás elementos incorporados al diseño inicial permanecen iguales, por cuanto los cambios propuestos no los afectan de ninguna forma.

Ilustración 14. Diseño final del modelo de negocio



Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones

El presente trabajo permitió diseñar una propuesta de modelo de negocio dirigido a la comercialización, mediante la venta en línea, de cafés especiales cultivados en Colombia, promoviendo la implementación de prácticas que impulsen la regeneración ambiental de los ecosistemas locales y que busquen una mejor calidad de vida, tanto para los pequeños caficultores como para todos los grupos de interés involucrados en la cadena de valor, utilizando la metodología y la herramienta del Flourishing Business Model Canvas (FBMC). Así mismo, el modelo se validó para los dos principales grupos de interés involucrados, que son los productores y los clientes consumidores, a partir del análisis de contexto y las pruebas de campo. A continuación, se mencionan algunos aspectos relevantes de este proceso y se destaca la importancia del FBMC en la creación de modelos de negocio florecientes.

Como resultado del análisis de contexto, con base en el análisis PESTEL se evidenció que entre el 2012 y el 2023 Estados Unidos representó el 29 % de las exportaciones colombianas, con el café ocupando el 12 % gracias al TLC entre ambos países; sin embargo, las decisiones políticas de los países compradores y los factores climáticos inciden fuertemente en los volúmenes y los precios del café, que en el 2025 aumentaron un 70 % debido a los fenómenos naturales que se presentaron en Brasil y Vietnam. La reciente Orden Ejecutiva 14257 impuso aranceles recíprocos del 10 % para Colombia, aunque el país no fue incluido entre los más afectados, lo que mejora su competitividad frente a otros productores. Aun así, el reto radica en mantener precios competitivos y la calidad constante, siendo clave reducir los intermediarios y agregar valor en destino. Actualmente, no existen nuevas barreras de importación y el café colombiano continúa ingresando libremente a EE. UU.

Así mismo, se identificó que el consumo de café genera una huella ecológica a lo largo de toda su cadena productiva, desde el cultivo hasta el consumo final. En la etapa agrícola, los principales impactos se relacionan con la contaminación del suelo, el agua y el aire, aunque las prácticas de la economía circular y la agricultura regenerativa buscan mitigarlos. Las certificaciones ambientales y sociales, como Rainforest Alliance, Fair Trade y Café Orgánico, promueven la sostenibilidad y el comercio responsable. En el procesamiento, el tostado representa el mayor consumo energético (88 %) y genera diversas emisiones contaminantes. Además, la distribución y el transporte incrementan la huella de carbono, mientras que en el consumo final los envases no reciclables siguen siendo un desafío, aunque crece el uso de alternativas biodegradables y reutilizables.

El café de especialidad se distingue por sus atributos únicos (intrínsecos y extrínsecos), que le otorgan un valor superior en el mercado. En Nueva York, el auge de la “tercera ola del café” ha impulsado la demanda de productos trazables, sostenibles y de alta calidad, especialmente entre los jóvenes de 18 a 34 años con presencia digital y un poder adquisitivo diverso. El consumo de café especial supera ya el del tradicional en EE. UU., con una preferencia marcada por las experiencias éticas y sostenibles. Las compras se realizan tanto en tiendas como en las plataformas digitales y de suscripción, lo que amplía el acceso y la personalización. En el ámbito productivo, persiste el reto de apoyar a los pequeños caficultores mediante instrumentos financieros que fortalezcan la productividad y la inclusión en este mercado especializado.

De los análisis efectuados utilizando la herramienta de las cinco fuerzas competitivas, se concluyó que en el mercado cafetero existe una amplia oferta de productores, sin presencia de monopolios, lo que permite acceder a café de diversas regiones del país y cambiar de proveedores sin generar costos adicionales. Aunque existen bebidas sustitutas, el café continúa liderando el consumo en Estados

Unidos. La calidad del producto (determinada por su sabor, su origen, el tipo de grano y la frescura) es un factor decisivo en la selección de proveedores. Además, se valora la posibilidad de establecer relaciones comerciales a largo plazo que promuevan la confianza, la fidelización y una comunicación efectiva, elementos fundamentales para garantizar la consistencia y la sostenibilidad del negocio.

Por otra parte, el mercado de clientes para el café especial no se encuentra concentrado, lo que facilita identificar diversos segmentos potenciales según la adaptación del producto. Al ofrecer un café diferenciado y con identidad de marca, dirigido a los consumidores con gustos por fuera del estándar, se promueve una mayor disposición a invertir en la calidad. La construcción de una reputación sólida, junto con la calidad del producto y una identidad de marca definida, es fundamental para competir de manera efectiva en el mercado. Esto implica invertir en estrategias de mercadeo, comunicación y experiencias de valor agregado que permitan diferenciar el café frente a la competencia, generar confianza entre los consumidores y fortalecer el posicionamiento de la marca a largo plazo.

En cuanto al análisis de los rivales en el mercado de comercialización de cafés especiales, se evidencia que presentan una estructura flexible y competitiva, con bajos costos fijos que facilitan la adaptación en los precios. Además, el mercado ofrece oportunidades para diferenciarse mediante propuestas de valor innovadoras. La ausencia de un mercado cautivo favorece la captación de nuevos clientes y el fortalecimiento de la posición competitiva.

Con relación al diseño del modelo de negocio, los pequeños caficultores colombianos, especialmente los dedicados al café de especialidad, son su pilar fundamental, por cuanto se preocupan por mejorar su calidad de vida y fomentar su desarrollo laboral y profesional. A través de relaciones comerciales duraderas, el contacto directo en las fincas y una proveeduría colaborativa, se fortalece su rol dentro de la cadena de valor.

La implementación de acciones de regeneración ambiental representa una de las principales cocreaciones de valor del modelo de negocio, enfocada en restaurar y proteger los ecosistemas donde se produce el café. Parte de la definición de una línea base para cada predio productivo, que permite identificar los aspectos locales que requieren intervención, como la contaminación del agua o del suelo, la recuperación de la flora y la fauna nativa, la estabilización de taludes o la reducción de residuos. Con base en este diagnóstico, se espera diseñar planes de regeneración con objetivos, plazos y recursos específicos verificados, en cumplimiento de los acuerdos contractuales con el productor, orientados a minimizar los impactos negativos y a potenciar los beneficios de los servicios ecosistémicos, garantizando así una producción sostenible y ambientalmente responsable.

Los clientes del sector HORECA son aliados estratégicos dentro del modelo de negocio, ya que cuentan con la formación y el conocimiento necesarios para ofrecer una experiencia de café diferenciada. Con ellos se busca establecer contratos de suministro que aseguren la continuidad, la confianza y la garantía de abastecimiento. Además, su compromiso con prácticas sostenibles fortalece el impacto positivo a lo largo de la cadena de valor.

Los resultados de las encuestas de validación sugieren que no todos los caficultores tendrían una disposición a generar compromisos de venta de su producción a través de contratos por períodos de uno o más años, lo cual probablemente se deba a una duda sobre la pérdida de eventuales beneficios originados por el comportamiento del precio en el corto plazo; sin embargo, es claro que a los pequeños productores de café en Colombia les interesa promover acciones de regeneración ambiental en su entorno.

Así mismo, en el proceso de validación se identificó la clara intención de los consumidores de café encuestados de apoyar las acciones de regeneración ambiental en los ecosistemas de los sitios productores, así como su interés en

realizar un seguimiento cercano al grano, desde el cultivo hasta su recepción; sin embargo, no todos los consumidores de café de especialidad tendrían una disposición a adquirir un servicio de suscripción que les habilite el acceso a información y les brinde la posibilidad de comprar productos exclusivos.

Finalmente, como conclusión del presente trabajo, se destaca la utilidad de la metodología y de la herramienta del FBMC para el diseño de modelos de negocio que promuevan el concepto de la *sostenibilidad como florecimiento*, toda vez que permite analizar de manera integral los factores, los grupos de interés y los impactos que influyen en el equilibrio ambiental del planeta y en la percepción social de las actividades económicas.

Referencias

- ACCOUNTER (s. f.). *Estatuto Tributario Nacional*. <https://estatuto.co/>.
- Bahamón, G. (6 de mayo del 2025). El café en un punto de inflexión: del mercado de compradores al mercado de vendedores. *La República*. <https://www.larepublica.co/analisis/german-bahamon-3587238/el-cafe-en-un-punto-de-inflexion-del-mercado-de-compradores-al-mercado-de-vendedores-4126328>.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. B. (1995). Looking inside for competitive advantage. *The Academy of Management Executive*, 9(4), 49-61.
- Bowman, C. y Faulkner, D. (1997). *Competitive and corporate strategy*. Irwin. <https://books.google.com.co/books?id=Wk8EMwEACAAJ>.
- Café Devoción (s. f.). <https://www.devocion.com/>.
- Cafés especiales (s. f.-a). *Federación Nacional de Cafeteros*. <https://federaciondecafeteros.org/wp/programas/cafes-especiales/>.
- Center for Circular Economy in Coffee (s. f.). *Making a case for a circular economy in the coffee sector. Insights from the multi-stakeholders working group on circular economy in coffee*. <https://www.circulareconomyincoffee.org/resources/>.
- Cheers Interactive (India) Private Limited (18 de junio del 2024). Brewing the future. Top trends in the coffee segment for 2024 and beyond. *Future Bridge*. https://www.futurebridge.com/industry/perspectives-food-nutrition/top_trends_in_the_coffee_segment_for_2024_and_beyond/#:~:text=

Technology%20is%20revolutionizing%20coffee%20production,repeatable%20great%20roasts%20every%20time.

Chou, A. (1 de abril del 2025). The best coffee subscriptions for the coffee-obsessed. *Bon Appétit*. https://www.bonappetit.com/story/best-coffee-subscriptions?utm_source=chatgpt.com.

Clark, D. N. (1997). Strategic management tool usage: a comparative study. *Strategic Change*, 6, 417-427.

Coffee consumption statistics US (charts & infographics) (3 de octubre del 2025). <https://balancecoffee.co.uk/blogs/blog/coffee-consumption-statistics-us?srsId=AfmBOooyT-GK3buVATw950AlZiluYwNimzjAvAYhYXHuvPcWbeDVI5gL>.

Coffee enthusiasts in New York. Consumer insights and audiences (2025). *Start.io*. <https://www.start.io/audience/coffee-enthusiasts-in-new-york>.

Congreso de Colombia, Pub. L. No. Ley 14 (1983).

Congreso de Colombia, Pub. L. No. Ley 1258 (2008).

Congreso de Colombia, Pub. L. No. Ley 2277 (2022).

Department of State (s. f.). *Forming a limited liability company in New York*. <https://dos.ny.gov/forming-limited-liability-company-new-york>.

Department of Taxation and Finance (s. f.). *Businesses*. <https://www.tax.ny.gov/bus/>.

Detectan pérdidas de energía en producción de café tostado (17 de mayo del 2018). *Agencia de Noticias UNAL*. <https://agenciadenoticias.unal.edu.co/detalle/detectan-perdidas-de-energia-en-produccion-de-cafe-tostado>.

Eco-friendly coffee packaging: what's driving the global shift toward eco-friendly coffee packaging? (16 de febrero del 2025). *New Idea Pack*. https://www.newideapack.com/demand-for-eco-friendly-coffee-packaging/?utm_source=chatgpt.com.

Ehrenfeld, J. (2008). *Sustainability by design: a subversive strategy for transforming our consumer culture*. Yale University Press.

Entering the European market for certified coffee (11 de Agosto del 2021). *CBI*. <https://www.cbi.eu/market-information/coffee/certified-coffee/market-entry>.

Fondo Nacional del Café (s. f.-b). *Federación Nacional de Cafeteros*. <https://caldas.federaciondecafeteros.org/foncl/>.

Get an employer identification number (s. f.). *Internal Revenue Service*. <https://www.irs.gov/businesses/small-businesses-self-employed/get-an-employer-identification-number>.

Gorevaya, E. y Khayrullina, M. (2015). Evolution of business models: Past and present trends. *Procedia Economics and Finance*, 27, 344-350. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(15\)01005-9](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(15)01005-9).

Grados Córdova, M. (1 de mayo del 2025). El cambio climático eleva el precio del café en EE. UU. mientras los aranceles amenazan con incrementarlo aún más. *Infobae*. <https://www.infobae.com/estados-unidos/2025/05/01/el-cambio-climatico-eleva-el-precio-del-cafe-en-eeuu-mientras-los-aranceles-amenazan-con-incrementarlo-aun-mas/>.

Grados, M. (2023). Miami entre las 15 ciudades recomendadas para los amantes del café en Estados Unidos. *Infobae*. <https://www.infobae.com/estados-unidos/2023/09/23/miami-entre-las-15-ciudades-recomendadas-para-los-amantes-del-cafe-en-estados-unidos/>.

Grant, T. (15 de junio del 2024). El consumo de café en Estados Unidos alcanza su nivel más alto en 20 años y la especialidad lidera el camino. *Perfect Daily Grind*. <https://perfectdailygrind.com/es/2024/06/15/consumo-cafe-estados-unidos-alcanza-nivel-mas-alto/>.

Imran, H. (24 de julio del 2024). The impact of technology on the global coffee industry. *Straits Research*. <https://straitsresearch.com/article/the-impact-of-technology-on-the-coffee-industry#:~:text=Digitalization:%20Digitalization%20is%20transforming%20the,of%20the%20global%20coffee%20industry>.

International Coffee Organization (2024a). *Coffee development report 2022-23. Towards a Circular Coffee Economy*. <https://www.circulareconomyincoffee.org/resources/>.

International Coffee Organization (2024b). *Sustainability and resilience of the coffee global value chain: Towards a coffee investment vehicle*.

International Coffee Organization (2025). *Coffee market report*.

Kape Catorce Coffee (s. f.). <https://kapecatorce.com/>.

La Cabra (s. f.). <https://lacabra.com/>.

Laszlo, C., Sorum Brown, J., Sherman, D., Barros, I., Boland, B., Ehrenfeld, J., Gorham, M., Robson, L., Saillant, R., Werder, P., Centers, / y Fowler, /. (2012). Flourishing a vision for business and the world. *Journal of Corporate Citizenship*, 46, 31-51. <https://doi.org/10.9774/GLEAF.4700.2012.su.00004>.

Lo bueno, lo malo y lo feo del TLC entre Colombia y Estados Unidos (4 de junio del 2024). *Grupo Proindustria*. <https://grupoproindustria.org/lo-bueno-lo-malo-y-lo-feo-del-tlc-colombia-vs-estados-unidos/>.

- Los sustitutos del café de especialidad podrían ganar más relevancia ante los precios altos y la variabilidad climática (2024). *Perfect Daily Grind*. <https://perfectdailygrind.com/es/2024/11/06/sustitutos-cafe-podrian-ganar-relevancia/>.
- Matovic, I. M. (2020). PESTEL analysis of external environment as a success factor of startup business. *Consciens Conference on Science and Society*, 96-102. <https://doi.org/10.5281/zenodo.4058794>.
- Mintzberg, H. (1987). The strategy concept I: Five Ps for strategy. *California Management Review*, 30, 11-24.
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelos de negocio*. Grupo Planeta.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy. Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.
- Porter, M. E. (1996). *What is strategy?*
- Porter, M. E. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*, 1-15.
- Posicionamiento de marca (s. f.). *Qualtrics*. <https://www.qualtrics.com/es-es/gestion-de-la-experiencia/marca/posicionamiento-de-marca/#:~:text=El%20posicionamiento%20de%20marca%20es%20una%20herramienta%20que%20permite%20el,que%20entra%20en%20el%20mercado>.
- Proveedor de café: la clave para mejorar tu calidad* (30 de enero del 2025). *Università del Caffè*. <https://blog.illy.com/es-es/cafeterias/proveedor-de-cafe-mejorar-calidad>.
- Qehaja, A. B., Kutllavci, E. y Pula, J. S. (2017). Strategic management tools and techniques usage: A qualitative review. *Acta Universitatis Agriculturae et*

Silviculturae Mendeliana Brunensis, 65(2), 585-600.
<https://doi.org/10.11118/actaun201765020585>.

Quiceno, J. C. (7 de abril del 2025). Tostaremos el café en EE. UU., porque hacerlo aquí nos generará un arancel más alto. *La República*.
<https://www.larepublica.co/empresas/boris-wullner-cio-de-green-coffee-dijo-que-el-mercado-entrara-en-una-busqueda-de-eficiencias-en-las-cadenas-logisticas-4103276>.

Rodríguez, P. B. C. (2013). *Más allá del dilema de los métodos: la investigación en ciencias sociales*. Universidad de los Andes.
<https://www.digitaliapublishing.com/a/49151>.

Sabogal, H. (25 de noviembre del 2024). La nueva ola de cafés artesanales en Colombia. *Revista Diners*. https://revistadiners.com.co/estilo-de-vida/gastronomia/20229_la-nueva-ola-de-cafes-artesanales-en-colombia/?utm_source=chatgpt.com.

Saray, A. (26 de junio del 2023). Certificaciones del café colombiano: ¿en qué benefician a los productores? *Perfect Daily Grind*.
<https://perfectdailygrind.com/es/2023/06/26/certificaciones-cafe-colombiano/>.

Specialty Coffee Association (2024). *Past-day specialty coffee consumption at 13-year high*. <https://www.ncausa.org/Newsroom/Past-day-specialty-coffee-consumption-at-13-year-high>.

Stenfors, S., Tanner, L., Syrjänen, M., Seppälä, T., & Haapalinna, I. (2007). Executive views concerning decision support tools. *European Journal of Operational Research*, 181(2), 929–938.
<https://doi.org/10.1016/j.ejor.2006.06.024>

- Tamaño del mercado del café de EE. UU. (2019). *Mordor Intelligence*.
[https://www.mordorintelligence.com/es/industry-reports/united-states-coffee-market#:~:text=El%20tama%C3%B1o%20del%20mercado%20del,previsto%20\(2024-2029](https://www.mordorintelligence.com/es/industry-reports/united-states-coffee-market#:~:text=El%20tama%C3%B1o%20del%20mercado%20del,previsto%20(2024-2029).
- The Specialty Coffee Association (2021). *Hacia una definición de café de especialidad*. <https://sca.coffee/value-assessment/#keydocuments>.
- The Specialty Coffee Association (2024). *A system to assess coffee value. Understanding the Specialty Coffee Association's Coffee Value Assessment*.
<https://sca.coffee/research/coffee-standards>.
- The White House, Pub. L. No. Executive Order 14257, 1 (2025).
- Upward, A. (2023). *Flourishing Business Canvas. Interactive Detailed Guide*.
- Upward, A. y Davies, S. N. (2019). Strategy design for flourishing: A robust method. En T. Wunder (ed.), *Rethinking strategic management: Sustainable strategizing for positive impact* (pp. 149-175). Springer International Publishing.
https://doi.org/10.1007/978-3-030-06014-5_8.
- Upward, A. y Jones, P. (2016). An ontology for strongly sustainable business models: Defining an enterprise framework compatible with natural and social science. *Organization and Environment*, 29(1), 97-123.
<https://doi.org/10.1177/1086026615592933>.
- USA coffee retail channels (2024). *Euromonitor*. <https://www-portal-euromonitor-com.ezproxy.eafit.edu.co/StatisticsEvolution/index>.
- US coffee market size & share analysis - growth trends & forecasts (2024-2029) (2024). *Mordor Intelligence*. <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/united-states-coffee-market>.

- U. S. Customs and Border Protection (2006). *Importing into the United States. A guide for commercial importers*. www.cbp.gov.
- U. S. Department of Agriculture (2024). *Commodity import requirements*. <https://www.ecfr.gov/cgi-bin/text-idx?SID=9a23ef261556cf11bd3cf842c0316cea&mc=true&node=pt7.5.319&rgn=div5#sp7.5>.
- U. S. Department of Homeland Security (2006). *What every member of the trade community should know about coffee*. <http://www.cbp.gov>.
- U. S. Food & Drug Administration (2005). *Compliance Policy Guide Sec. 510.500 Green Coffee Beans-Adulteration with Insects; Mold*. <https://www.fda.gov/regulatory-information/search-fda-guidance-documents/cpg-sec-510500-green-coffee-beans-adulteration-insects-mold>.
- U. S. Food and Drug Administration (2023). *Food facility registration user guide: Registration of food facilities-step-by-step instructions*.
- U. S. specialty coffee market size & trends (2025). *Grand View Research*. <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/us-specialty-coffee-market-report>.
- Wirtz, B. W., Pistoia, A., Ullrich, S. y Göttel, V. (2016). Business models: Origin, development and future research perspectives. *Long Range Planning*, 49(1), 36-54. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2015.04.001>.
- Witcher, B. J. y Chau, V. S. (2010). *Encyclopaedia of strategic management: Notes & Concepts*. Cengage Learning South-Western.
- Wunder, T. (2019). Mindsets for linking strategy and sustainability: Planetary boundaries, social foundations, and sustainable strategizing. En T. Wunder (ed.), *Rethinking strategic management: Sustainable strategizing for positive*



impact (pp. 1-40). Springer International Publishing.
https://doi.org/10.1007/978-3-030-06014-5_1.

Anexos

Esquema de las entrevistas semiestructuradas a las fuentes primarias

Instrucciones de aplicación

- Realizar las entrevistas en un entorno privado y cómodo donde los emprendedores y los expertos se sientan seguros para hablar abiertamente.
- Duración: 45-60 minutos.
- Grabar con permiso; tomar notas detalladas, en cualquier caso.
- Obtener el consentimiento informado.
- Seguir el flujo natural de la conversación mientras se asegura que se cubran todos los componentes.
- Comenzar con preguntas generales, antes de pasar a las categorías teóricas específicas.
- Cierre.

Perfiles de los entrevistados y bloques de información

Proveedor (caficultor)

1. Introducción.
2. Información general sobre la finca, el caficultor y el negocio.
3. Variedades de café y técnicas de cultivo.
4. Procesamiento del café.
5. Calidad y sostenibilidad.
6. Demanda y mercado.
7. Precios y condiciones comerciales.

8. Innovación y valor agregado.
9. Colaboración y relación comercial.
10. Preguntas abiertas.

Proveedor (tostador)

1. Introducción.
2. Historia y filosofía del tostador.
3. Proceso de tostado.
4. Suministro y origen del café.
5. Variedades y productos.
6. Logística y plazos de entrega.
7. Precios y condiciones de venta.
8. Calidad y control.
9. Innovación y tendencias del mercado.
10. Sostenibilidad y responsabilidad social.
11. Preguntas abiertas.

Cliente potencial

1. Introducción.
2. Información general del cliente.
3. Preferencias en torno al café.
4. Calidad y origen.

5. Consumo y estilo de vida.
6. Experiencia de compra.
7. Sostenibilidad y responsabilidad social.
8. Competencia y comparación.
9. Preguntas abiertas.

Inversionista

1. Introducción.
2. Presentación del negocio.
3. Mercado y competencia.
4. Plan de crecimiento y expansión.
5. Uso de la inversión.
6. Riesgos y desafíos.
7. Equipo de trabajo.
8. Interés del inversionista y compromiso.
9. Preguntas abiertas.

Encuestas de validación de las hipótesis del modelo de negocio

Encuesta aplicada a los productores

1. ¿En qué departamento se ubica su finca?

Opciones de respuesta única:

- Antioquia
- Caldas

- Cundinamarca
- Huila
- Quindío
- Risaralda
- Tolima

2. ¿En qué municipio se ubica su finca?

Pregunta abierta

3. ¿Cuál es el nombre de su finca?

Pregunta abierta

4. ¿Cuál es la extensión aproximada de su finca?

Opciones de respuesta única:

- Menos de 1 hectárea
- 1-3 hectáreas
- 3-5 hectáreas
- Más de 5 hectáreas

5. ¿En qué rango de edad se encuentra?

Opciones de respuesta única:

- Menos de 30 años
- 30-45 años
- 46-60 años

- Más de 60 años

6. ¿Cuál es su nivel educativo?

Opciones de respuesta única:

- Ninguno
- Primaria
- Secundaria
- Técnico/tecnólogo
- Universitario o más

7. ¿Actualmente produce café especial (diferenciado, con puntaje de cata superior a 80)?

Opciones de respuesta única:

- Sí
- No
- No conozco mi puntaje

8. Estoy abierto a asegurar la venta de mi producción de café especial por uno o más años, con un precio acordado desde el inicio.

9. Invertiría en mejorar la calidad de mi café si tuviera la seguridad de un precio de venta estable.

10. Me gustaría tener contratos o acuerdos de compra en los que las cantidades y los precios queden definidos por adelantado.

11. Para mí es importante impulsar acciones que ayuden a regenerar el medioambiente en mi finca y alrededor de ella.

12. Estoy abierto a cuidar el suelo, el agua y la biodiversidad de mi finca, siempre y cuando reciba algún apoyo o incentivo para hacerlo.

Opciones de respuesta única, preguntas 8-12:

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

Encuesta aplicada a clientes consumidores

1. Seleccione su idioma de preferencia.

Opciones de respuesta única:

- Español
- English

2. ¿En qué rango de edad se encuentra?

Opciones de respuesta única:

- 18-24
- 25-34
- 35-44
- 45-54
- 55+

3. ¿Cuál es su género?

Opciones de respuesta única:

- Femenino
- Masculino
- Otro
- Prefiero no responder

4. ¿En qué distrito de NYC vive actualmente?

Opciones de respuesta única:

- Manhattan
- Brooklyn
- Queens
- Bronx
- Staten Island
- Área Metropolitana

5. ¿Con qué frecuencia consume café de especialidad?

Opciones de respuesta única:

- Diariamente
- Varias veces a la semana
- Una vez por semana
- Ocasionalmente

6. ¿Suele comprar café para preparar en su casa?

Opciones de respuesta única:

- Sí
- No

7. ¿Cuál es su ingreso mensual aproximado en USD?

- <3000
- 3000-4999
- 5000-6999
- 7000-8999
- >9000

8. Me preocupan algunas de estas problemáticas de los países productores de café (puedes seleccionar más de 1 opción)

Opciones de múltiple respuesta:

- Pobreza
- Deforestación
- Pérdida de biodiversidad
- Desempleo
- Trabajo infantil
- No me he preocupado por esto
- Otras

9. Recientemente, he tomado una decisión de compra influenciado(a) por el hecho de que la empresa tiene buenas prácticas ambientales.

10. Me interesa apoyar a las marcas de café que invierten en la salud del suelo y la biodiversidad en sus fincas.
11. Recientemente, he tomado una decisión de compra influenciado(a) por el hecho de que la empresa tiene buenas prácticas sociales.
12. Estoy dispuesto(a) a pagar un precio más alto por un café si sé que genera beneficios sociales directos para las comunidades productoras.
13. Si identifico dos opciones de café similares, me sentiría más inclinado(a) a comprar la que garantiza mejores prácticas ambientales y sociales.
14. Para mí es importante conocer la historia del caficultor del cual proviene el café que consumo, y poder verificarla.
15. Pagaría un poco más si me muestran con claridad de dónde viene mi café y cómo llega hasta mí.
16. Me interesa adquirir una suscripción mensual para recibir café especial de alta calidad de forma recurrente.
17. Mantendría una suscripción mensual si garantiza la calidad, la trazabilidad y el aporte regenerativo/social.

Opciones de respuesta única, preguntas 9-17:

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo