

**MODELO DE NEGOCIO PARA LA LÍNEA DE NEGOCIOS CAFÉ EMBLEMA DE
LA EMPRESA AGROINDUSTRIA LA BONITA, EN EL MUNICIPIO DE SALGAR
ANTIOQUIA.**

Sayaka Osorio Upegui

sayaka.osorio@hotmail.com

Felipe González Bedoya

felipegonzalezbedoya@gmail.com

Director:

Claudia Janeth Gómez David

cjgomez@udemedellin.edu.co

Mg. En administración

UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Maestría en Administración MBA

Medellín, 2025



TABLA DE CONTENIDO

1. Introducción.....	6
2. Objetivos	8
2.1 Objetivo General	8
2.2 Objetivos Específicos	8
3. Metodología de Trabajo.....	9
4. Resultados.....	16
4.1 Diagnóstico del Entorno General	16
4.1.1 Principales Políticas Públicas y Estrategias para el Sector	18
4.1.2 Innovación en el Sector Cafetero	22
4.1.3 Principales Resultados del Sector	23
4.2 Café de Especialidad.....	26
4.3 Diagnóstico interno: Línea de Café Emblema en Agroindustria La Bonita S.A.S	30
4.4 Análisis de Información Externa y Selección de Factores Críticos de Éxito	33
4.4.1 Análisis Externo.....	33
4.4.2 Análisis Entorno Interno o de Tarea Mediante el Modelo de las Cinco Fuerzas de Michael Porter	47
4.5 Análisis Interno FODA	57
4.6 Plataforma Estratégica	61
5. Diseño de la Plataforma Estratégica para Agroindustria La Bonita S.A.S	62
5.1 Marco Filosófico.....	63
5.2 Definición de Estrategias.....	63
5.2.1 Primer pilar estratégico: <i>pricing</i> inteligente	64
5.2.2 Segundo pilar estratégico: “Una taza para cada cliente”.....	70
5.2.3 Tercer pilar estratégico: “Procesos para la vida”.	85
6. Modelo de Negocio	89
7. Construcción de Indicadores.....	92
8. Conclusiones y Recomendaciones.....	95
Bibliografía.....	101

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Sesiones de trabajo: Mentoría Agroindustria La Bonita S.A.S	10
Tabla 2 Balance año cafetero para Colombia en el periodo comprendido entre 2023/2024	24
Tabla 3 Producción proyectada línea de Emblema Café 2024-2028.....	32
Tabla 4 Matriz de evaluación del poder de negociación de los clientes.....	55
Tabla 5 ANALISIS INTERNO: Matriz FODA.....	58
Tabla 6 Estrategia de <i>Princing</i> Inteligente para la línea Emblema Café por canal de ventas.	67
Tabla 7 Estrategia de <i>princing</i> basada en el relacionamiento para Emblema Café.....	69
Tabla 8 KPI para Mejorar la Productividad.....	93
Tabla 9 KPI para Mejorar el Posicionamiento	93
Tabla 10 KPI para Medir Grado de Fidelización Clientes Potenciales	93
Tabla 11 KPI para Expansión.....	94
Tabla 12 KPI Compromiso con la Sostenibilidad	94

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Modelo <i>Business Model Canvas</i>	16
Figura 2 Estructura Organizacional Agroindustria La Bonita S.A.S	86
Figura 3 Modelo de negocio Emblema Café. Agroindustria La Bonita S.A.S	91

Resumen:

Este trabajo presenta el diseño de la plataforma estratégica y el modelo de negocio para la línea de café de especialidad “Emblema Café” de la empresa Agroindustrias La Bonita S.A.S., ubicada en el municipio de Salgar, Antioquia. A través de una mentoría universitaria bajo la metodología de investigación-acción se fortalecieron las capacidades organizacionales de esta empresa familiar en proceso de formalización. El estudio incluyó un diagnóstico integral del entorno externo e interno de la organización, utilizando herramientas como el análisis PESTEL, el modelo de las cinco fuerzas de Porter y la matriz DOFA. A partir de este análisis se construyó una plataforma estratégica con tres pilares centrados en la diferenciación del producto, la sostenibilidad ambiental y la fidelización de clientes.

Posteriormente, se diseñó el modelo de negocio utilizando el enfoque del *Business Model Canvas*, alineado con los objetivos de optimización de los procesos productivos, diversificación de la oferta y posicionamiento en el mercado de cafés especiales e incorporando *pricing* inteligente, “*Jobs to be done*” para la segmentación de clientes y trazabilidad. Finalmente, se propusieron indicadores clave de desempeño (*KPI*) que permitirán monitorear la ejecución de la estrategia y su impacto en la productividad, posicionamiento, fidelización y sostenibilidad. Este trabajo aporta herramientas estratégicas clave para mejorar la competitividad y sostenibilidad de pequeñas agroindustrias rurales como Agroindustria La Bonita S.A.S.

Palabras clave: Café de especialidad, modelo de negocio, plataforma estratégica, sostenibilidad, investigación-acción, precios inteligentes, trazabilidad, canales de distribución, origen, comercio justo, *commodity*.

Abstract

The following paper expounds upon the conceptualization and design of a strategic platform and business model for the specialty coffee line "Emblema Café" of the company Agroindustrias La Bonita S.A.S., located in the municipality of Salgar, Antioquia. The organizational capacities of the family business, which is currently in the process of

formalization, were strengthened through university mentoring carried out under the action research methodology. The study incorporated a thorough diagnosis of the organization's external and internal environments, employing analytical tools such as PESTEL analysis, Porter's five forces model, and a SWOT matrix. A strategic platform was developed based on an analysis that identified three fundamental pillars: product differentiation, environmental sustainability, and customer loyalty.

Consequently, a business model was formulated using the Business Model Canvas framework to optimize production processes, diversify the product offering, and position the brand in the specialty coffee market. The model incorporates smart pricing, the "jobs to be done" approach to customer segmentation, and traceability. Finally, key performance indicators (KPIs) were proposed to monitor the execution of the strategy and its impact on productivity, brand positioning, customer loyalty, and sustainability. This work provides key strategic tools to improve the competitiveness and sustainability of small rural agro-industrial companies, such as Agroindustrias La Bonita S.A.S.

Keywords: A comprehensive review of the literature on the subject reveals a plethora of terms and concepts, including but not limited to specialty coffee, business model, strategic platform, sustainability, action research, smart pricing, traceability, distribution channels, origin, fair trade, and commodity.

1. Introducción

AGROINDUSTRIA LA BONITA S.A.S es una empresa familiar, fundada en el año 2016 en el Municipio de Salgar Antioquia, que opera en un predio de quince hectáreas destinado al cultivo y comercialización de alimentos, en particular, aguacate, banano, plátano y café. En particular, la mentoría realizada se concentró en la unidad de negocios dedicada a la producción de café, la cual, integra toda la cadena de valor a través del proceso de transformación y venta al consumidor final bajo la marca Emblema Café.

AGROINDUSTRIA LA BONITA S.A.S, inició labores como un negocio familiar de manera informal y con el propósito de establecerse en el mercado y, en consecuencia, formalizarse jurídicamente, así como de desarrollar su estructura organizacional y los sistemas de comunicación y control que le permita a la organización enfrentar los desafíos del mercado, continuar una senda de crecimiento y fortalecer su posición competitiva en el mediano plazo y, a su vez, crear condiciones para su sostenibilidad en el largo plazo.

La gestión informal de esta empresa familiar se observa en la inexistencia de una estructura organizacional que delimite el alcance de las responsabilidades, asigne de conformidad con las tareas a realizar los recursos requeridos y establezca las rutas de comunicación, coordinación y control necesarias para el logro de los objetivos organizacionales. Como consecuencia la empresa enfrenta mayor vulnerabilidad y debe asumir riesgos más altos para competir en los mercados en los que opera; los cuales, para el caso colombiano, se caracterizan por la presencia de productores y comercializadores internacionales en condiciones de ventaja competitiva, amparados por beneficios derivados de la firma de

tratados de libre comercio, de las políticas internas de apertura de los mercados así como del proceso continuo de globalización de la economía colombiana.

Conscientes de lo anterior los directivos de AGROINDUSTRIA LA BONITA S.A.S, han iniciado un proceso de formalización de la empresa, mediante la sistematización del sistema productivo (análisis y estandarización de sus operaciones), que pone de manifiesto la necesidad de formalizar, a su vez, las estructuras administrativas y construir una plataforma estratégica sólida que les permita orientar el desarrollo actual y el crecimiento futuro de las líneas de negocio en que incursiona la organización. En este sentido, se planteó el desarrollo de una mentoría, la cual se enfocará, inicialmente, en la línea de negocio del café que opera bajo la marca EMBLEMA y, que en un trabajo posterior se espera replicar a las demás líneas de negocio. Como resultado de la mentoría realizada para la empresa, se construyó la plataforma estratégica y el modelo de negocio para Emblema Café de AGROINDUSTRIA LA BONITA SAS, los cuales fueron diseñados atendiendo las necesidades específicas de la compañía, y para orientar su desarrollo futuro.

Este trabajo se enmarca en la Línea de Investigación en Gestión Organizacional de la Universidad de Medellín, en la modalidad de mentoría la cual, acorde con Espinosa Mosqueda et al. (n.d.), puede definirse como: “la ayuda que una persona proporciona a otra para que progrese en su conocimiento, su trabajo o su pensamiento” con el propósito de asesorar a los propietarios y directivos de AGROINDUSTRIA LA BONITA S.A.S y, a su vez, optar por el título de Magíster en Administración (MBA) de la Universidad de Medellín.

2. Objetivos

2.1 Objetivo General

Diseñar la plataforma estratégica y el modelo de negocio para Emblema Café de Agroindustria La Bonita S.A.S, enfocado en la optimización de los procesos productivos, la diversificación de la oferta de productos y la expansión de los canales de distribución, para orientar el crecimiento y sostenibilidad de la línea en el mediano y largo plazo.

2.2 Objetivos Específicos

2.2.1 Realizar un diagnóstico de la situación actual de la organización.

2.2.2 Analizar los procesos productivos y el modelo de negocio de Emblema Café para identificar su potencial de desarrollo.

2.2.3 Proponer una plataforma estratégica que permita el desarrollo futuro de la línea de negocio de café que pueda servir como referente para las demás líneas de negocio de la organización.

3. Metodología de Trabajo

Esta mentoría se enmarcó en la metodología de Investigación-Acción o “*Action Research*”, la cual puede definirse como un método de investigación colaborativo que se utiliza para resolver problemas y mejorar prácticas a través de la acción y la reflexión entre expertos y actores involucrados (Brookhart, 1999; Kemmis & McTaggart, n.d.). Se considera la más adecuada para este proyecto de mentoría por varias razones fundamentales que se alinean con los objetivos y el contexto de la intervención en Agroindustria La Bonita S.A.S:

- **Enfoque en la solución de problemas:** La Investigación-Acción se centra en abordar problemas reales y específicos dentro de un contexto organizacional. En este caso, la mentoría buscaba resolver las dificultades que enfrentaba Agroindustria La Bonita S.A.S. en la gestión de su línea de negocio de café, como la falta de una plataforma estratégica sólida y una estructura operacional eficiente.
- **Proceso cíclico y flexible:** La Investigación-Acción se desarrolla en un proceso de espiral que implica la planificación, acción, observación y reflexión. Este enfoque permite adaptar las acciones a medida que se avanza en la investigación y se obtiene nueva información. La flexibilidad de la metodología fue crucial para ajustarse a las necesidades específicas de Agroindustria La Bonita S.A.S y a los cambios que surgieron durante el proceso de mentoría.
- **Generación de conocimiento y aprendizaje:** La Investigación-Acción no solo busca resolver problemas, sino también generar conocimiento y aprendizaje tanto para los investigadores como para los participantes. La mentoría permitió a los estudiantes de la Maestría en Administración (MBA) aplicar sus conocimientos

teóricos en un contexto real y desarrollar habilidades de consultoría y, al mismo tiempo, los miembros de Agroindustria La Bonita S.A.S adquirieron nuevas herramientas y conocimientos para mejorar la gestión de su negocio.

- **Colaboración y participación:** Esta metodología promueve la colaboración activa entre los investigadores y los miembros de la organización. Se enfatiza la importancia de involucrar a los actores relevantes en el proceso de investigación y cambio. En la mentoría, se realizaron varias sesiones de trabajo con los directivos y el equipo de la empresa para diagnosticar la situación, diseñar la plataforma estratégica y el modelo de negocio, y socializar los resultados y recomendaciones.

Para ello se planteó un plan de acción con los siguientes componentes:

Tabla 1

Sesiones de trabajo: Mentoría Agroindustria La Bonita S.A.S

Fecha	Participantes	Actividad	Objetivo
Diciembre 04 / 2024	Directivos de la empresa: socios Agroindustria La Bonita S.A.S	Taller de sensibilización	Informar a los participantes acerca de las prácticas de producción sostenibles como elemento de valor (competitividad) en la Línea de Negocio.
	Estudiantes - Mentores		
	Personal operativo		
Diciembre 05 / 2024	Directivos de la empresa: socios Agroindustria La Bonita S.A.S	Sesión de capacitación	Capacitar a los participantes en el tema "Competitividad en el sector Agroindustrial colombiano", particularmente en la industria del café.
	Estudiantes - Mentores		
	Personal operativo		

Fecha	Participantes	Actividad	Objetivo
Diciembre 11 / 2024	Directivos de la empresa: socios Agroindustria La Bonita S.A.S	Taller de sensibilización	Capacitar acerca de la importancia y el impacto social y económico de la formalización en el sector empresarial.
	Estudiantes - Mentores		
Diciembre 13 / 2024	Directivos de la empresa: socios Agroindustria La Bonita S.A.S	Taller de co-creación	Generar ideas para identificar las prioridades de los participantes para la construcción de la misión, la visión y definición de historia de marca para la línea de café Emblema.
	Estudiantes - Mentores		
	Personal operativo		
Enero 13 / 2025	Directivos de la empresa: socios Agroindustria La Bonita S.A.S	Sesión de capacitación	Conocer las fuentes de generación de valor empresarial. Importancia de la agregación de valor al producto: transición del grano al café de especialidad (el concepto del café con historia).
	Estudiantes - Mentores		
	Personal operativo		
Enero 15 / 2025	Directivos de la empresa: socios Agroindustria La Bonita S.A.S	Taller de co-creación	Generar ideas para identificar las prioridades de los participantes para la construcción de la misión, la visión y definición de historia de marca para la línea de café Emblema.
	Estudiantes - Mentores		
	Personal operativo		
Febrero 7 / 2025	Directivos de la empresa: socios Agroindustria La Bonita S.A.S	Sesión de trabajo	Elaborar un diagnóstico de la situación actual de la empresa.
	Estudiantes - Mentores		
	Personal operativo		

Fecha	Participantes	Actividad	Objetivo
Marzo 17 / 2025	Directivos de la empresa: socios Agroindustria L Bonita S.A.S	Sesión de trabajo	Presentar de manera preliminar la propuesta de plataforma filosófica para la línea de negocio Café Emblema y recibir observaciones.
	Estudiantes - Mentores		
Abril 21 / 2025	Directivos de la empresa: socios Agroindustria La Bonita S.A.S	Reunión Informativa	Presentar los avances en la elaboración de la plataforma estratégica: pilares estratégicos.
	Estudiantes - Mentores		
Mayo 26 / 2025	Directivos de la empresa: socios Agroindustria La Bonita S.A.S	Reunión Informativa	Presentar el modelo de negocio y los KPI propuestos y recibir observaciones.
	Estudiantes - Mentores		

Nota. Esta tabla muestra la ejecución del cronograma de intervenciones para el trabajo con las personas de Agroindustria La Bonita S.A.S. No incluye las sesiones de trabajo del grupo de mentores.

2. Elaboración del diagnóstico interno y externo de la empresa: acorde con Bustillos et al. (2022) el diagnóstico hace referencia a la fase inicial del proceso de Investigación - Acción, y se refiere a recolección de los datos e información más relevante para entender la problemática de la organización, identificar sus posibles causas, así como las necesidades y expectativas de los actores involucrados. En esta etapa se presenta de manera general el entorno, convocando a todos los actores que intervienen en la situación para evidenciar su percepción y delimitar la situación a intervenir.

Para elaborar el diagnóstico de la empresa se estudió el entorno general y el entorno de tarea o entorno interno de la organización.

El análisis del entorno general se elaboró desde la perspectiva de identificar los aspectos clave del entorno general o macroentorno de Agroindustria La Bonita S.A.S, para ello se utilizó la herramienta de análisis PESTEL, la cual identifica los aspectos más relevantes desde las dimensiones Política, Económica, Social, Tecnológica, Ecológica y Legal que inciden en el desarrollo de la industria, así como su impacto en las oportunidades y amenazas de origen externo para la compañía.

Para realizar el diagnóstico del entorno de tarea o entorno interno se utilizó el modelo de las cinco fuerzas propuesto por Michael Porter (Porter, 1980), el cual se aplicó para medir el nivel de competitividad en el mercado de Agroindustria La Bonita S.A.S y su potencial de crecimiento, a la vez que se identifica la amenaza de nuevos competidores, el poder de negociación de los clientes, la amenaza de productos sustitutos, el poder de negociación de los proveedores y la rivalidad entre competidores existentes.

3. Diseño de la ruta de intervención: Una vez elaborado el diagnóstico de la empresa se plantearon los objetivos generales y específicos de la mentoría y se diseñó la ruta de intervención, que sirvió de guía para la ejecución del trabajo, que contiene los siguientes momentos:

- a) Análisis de información externa y selección de factores críticos de éxito: A partir del análisis externo se identificaron los principales factores de éxito derivados del entorno general lo cual resulta especialmente útil porque permite tomar decisiones ajustadas a la realidad del sector en que se desarrolla la empresa. Posteriormente, se procedió a profundizar el análisis sectorial desde la

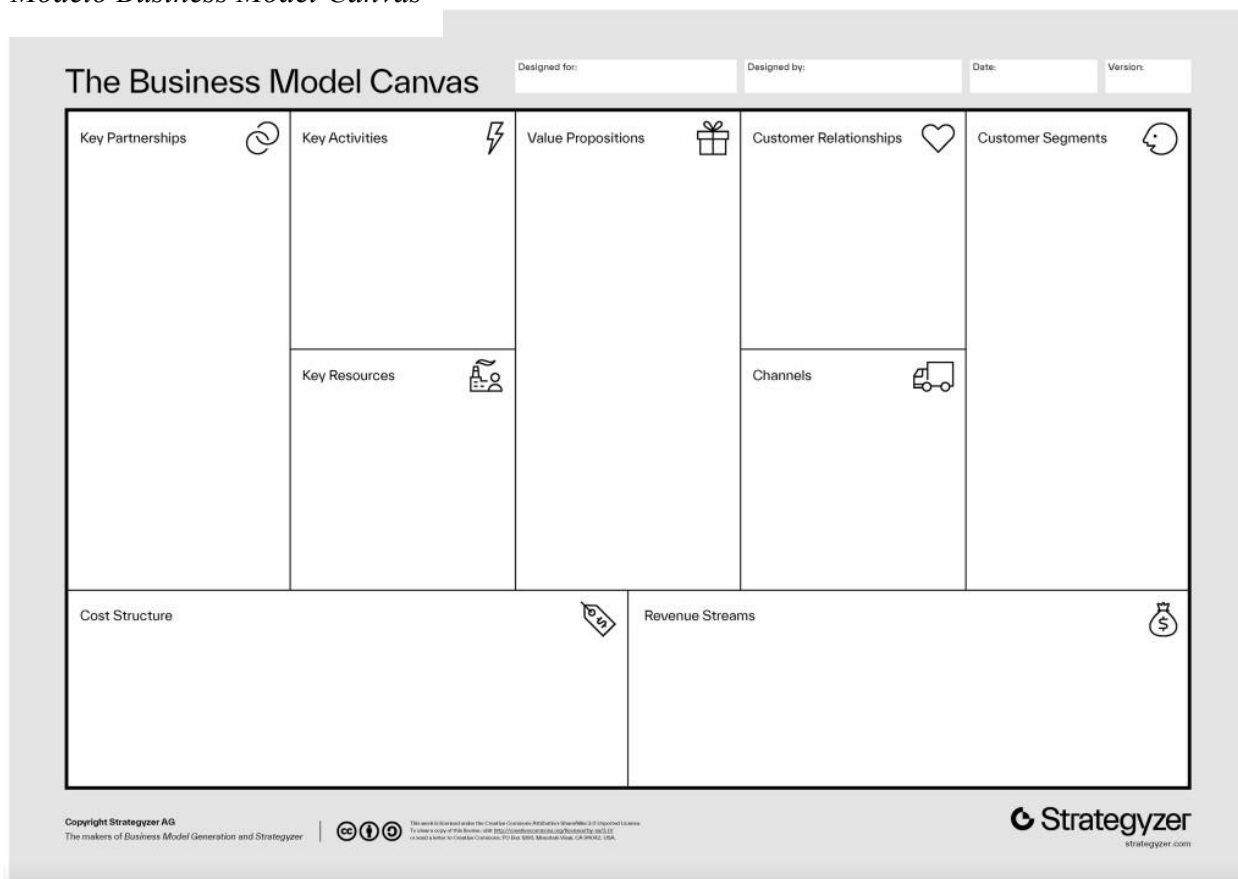
perspectiva del entorno competitivo en el cual participa Emblema Café para conocer el nivel de competencia y el potencial de crecimiento del mercado a través del estudio de los competidores ya establecidos, de la amenaza de ingreso de nuevos competidores, el desarrollo de productos sustitutos, la influencia de los proveedores, así como de los clientes en el nicho del mercado.

- b) Levantamiento de información interna y análisis estratégico: Con el equipo de trabajo de la empresa se realizaron sesiones de trabajo orientadas a establecer las prácticas y estrategias actuales, determinar la capacidad competitiva de cara a los otros oferentes del mercado, identificar los recursos disponibles y las necesidades de la empresa para reconocer las fortalezas y debilidades de la línea de negocio de tal manera que esta información sirviese de referente en la ejecución de la intervención, particularmente para el diseño del modelo de negocio que permita aprovechar las fortalezas y atenuar las debilidades.

Este análisis se concentró en identificar los rasgos determinantes de la identidad y las operaciones de la empresa, particularmente en lo concerniente a aspectos como: fecha de inicio de operaciones, tamaño del mercado, diseño de productos o servicios, cobertura geográfica, estructura jurídica entre otros. Así mismo, se elaboró un análisis DOFA, con esta herramienta se cruzan los resultados obtenidos tanto en el análisis externo como en el interno, identificando las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades más relevantes que enfrenta la empresa en su entorno.

- c) Diseño de plataforma filosófica: A partir de la información obtenida se diseñaron opciones estratégicas viables a partir de la combinación de los factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (amenazas y oportunidades), las cuales se expresan a partir de la definición de la misión y visión de la empresa. Para esto se realizaron sesiones de trabajo con los socios de Agroindustria La Bonita S.A.S en las cuales se identificaron los lineamientos y prioridades estratégicas. En estas sesiones, a su vez, se establecieron los principios rectores y los valores orientadores que orientarán la empresa, así como las principales expectativas y metas de mercado para el negocio. Igualmente se construyeron de forma participativa los acuerdos acerca de los atributos y mecanismos de creación de valor para la marca, así como las perspectivas de desarrollo futuro del negocio.
- d) Segmentación de mercado: Una vez establecidas las prioridades estratégicas para la empresa se realizó una segmentación de los clientes que sirviera de punto de partida para la construcción del modelo de negocio. En este proceso se dividió el mercado en subconjuntos de clientes de acuerdo con las expectativas y capacidades de la empresa útiles para alcanzar a los segmentos y construir una fuente sostenible de ventaja competitiva.
- e) Finalmente, y como resultado del análisis anterior se procedió a diseñar el modelo de negocio para la línea de café Emblema. Para ello se utilizó la metodología del *Business Model Canvas*, como se presenta en la Figura 1.

Figura 1
Modelo Business Model Canvas



Nota. Adaptado de "Lienzo Modelo de Negocio, aprende a usarlo", por *Design Thinking*

4. Resultados

4.1 Diagnóstico del Entorno General

El sector cafetero colombiano ha experimentado importantes transformaciones en los últimos diez años, demostrando una destacada capacidad de resiliencia y adaptación ante múltiples desafíos que han tocado directamente el desarrollo del sector comprometiendo su sostenibilidad a largo plazo, especialmente para los pequeños productores.

Entre los más relevantes se encuentran la alta volatilidad de los precios internacionales, que afecta directamente la rentabilidad de los caficultores y los crecientes impactos del cambio climático, los cuales reducen las áreas aptas para el cultivo e incrementan los

riesgos de plagas y enfermedades. A esto se suma el acceso limitado a financiamiento, tecnologías e infraestructura, que afecta principalmente a los pequeños productores y familias campesinas, lo que restringe la capacidad de modernización del sector.

Así mismo y a pesar de las políticas que se han implementado, persisten los problemas relacionados con la distribución desigual del valor en la cadena de suministro, en la cual los productores perciben una proporción mínima de las ganancias globales. En el plano social, las condiciones laborales precarias, el éxodo rural de los jóvenes y la falta de equidad de género agravan las brechas existentes en la producción agrícola y en particular en la producción cafetera. Finalmente, se destaca la necesidad urgente de diversificar los ingresos y promover modelos productivos más resilientes y sostenibles (*International Coffee Organization, 2024*).

En este sentido, la promoción de prácticas productivas sostenibles ha jugado un papel clave en la mejora de la producción y, en consecuencia, en la productividad del café; con medidas como la renovación de cafetales y la adopción de variedades resistentes a las enfermedades, los cafeteros colombianos han podido incrementar significativamente el rendimiento por hectárea de los cultivos, consolidando el país como uno de los principales productores de café del mundo (Federación Nacional de Cafeteros, 2023), sin embargo, el esfuerzo por la implementación de prácticas sostenibles debe profundizarse.

Así mismo, el cambio climático continúa siendo uno de los retos más significativos que enfrentan los caficultores; fenómenos como sequías prolongadas e intensas lluvias han generado fluctuaciones en la producción, no solo de café sino de otros cultivos

asociados. Frente a esta situación, la resiliencia climática que se logra mediante la implementación de prácticas agrícolas sostenibles, la diversificación productiva, el acceso a información climática, el uso de tecnologías adecuadas y el fortalecimiento institucional; junto con una mayor inversión en investigación sobre procesos de producción se vuelven acciones esenciales para mitigar los impactos negativos del clima en la producción agrícola y particularmente en la producción cafetera (*International Coffee Organization*, 2024; Escobar et al., 2020).

El fortalecimiento institucional para el desarrollo del sector se ha apoyado en instrumentos, estrategias y políticas como las que se mencionan a continuación:

4.1.1 Principales Políticas Públicas y Estrategias para el Sector

Dentro de las estrategias y políticas públicas que buscan impactar el sector cafetero se desatacan:

- *Política Agropecuaria y de Desarrollo Rural 2018-2022*: Este documento establece lineamientos estratégicos para promover un campo más equitativo y competitivo, alineando las políticas del sector con los objetivos de desarrollo sostenible, promueve la inclusión productiva, el acceso a servicios financieros rurales, la reducción de brechas entre zonas urbanas y rurales y el fortalecimiento institucional que aporta al desarrollo rural (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2018).
- *Plan Estratégico de Ciencia, Tecnología e Innovación del Sector Agropecuario PECTIA 2017-2027*: Este plan busca impulsar la investigación y adopción de tecnologías en el sector agropecuario, incluyendo la caficultura, para mejorar la

productividad y sostenibilidad (Corpoica et al., 2016). Se promueve la innovación como eje central para enfrentar los desafíos actuales y futuros del sector.

- *Desarrollo rural y seguridad alimentaria:* La seguridad alimentaria es un reto fundamental para Colombia, especialmente en las zonas rurales afectadas por el conflicto armado y la pobreza. Al respecto, en el país se han implementado políticas para mejorar la producción agrícola dentro de las estrategias de desarrollo rural y seguridad alimentaria, estas estrategias están alineadas con el enfoque de desarrollo territorial, seguridad alimentaria y sostenibilidad propuesto por el gobierno colombiano y organismos internacionales como la FAO, las políticas priorizan la agricultura familiar, campesina y comunitaria, impulsando la productividad, la formalización, el relevo generacional y la conexión con el consumidor, algunas de estas políticas son:
 - *Fomento a la producción agroecológica sostenible:* El objetivo es promover sistemas productivos ambientalmente sostenibles, resilientes al cambio climático y socialmente responsables que conserven el suelo, el agua y la biodiversidad mediante la reducción del uso de agroquímicos (fertilizantes, pesticidas, herbicidas), el incentivo del uso de bioinsumos locales, compost, microorganismos benéficos, control biológico, prácticas agroforestales y la estimulación de mercados para productos cultivados bajo principios ecológicos y comercio justo.
 - *Apoyo técnico y extensión rural diferenciada:* Busca reducir la brecha entre pequeños productores y sistemas productivos tecnificados, brindando acompañamiento directo y contextualizado adaptado a sus condiciones

territoriales, culturales y económicas, por medio de la transferencia de conocimiento técnico de calidad.

- *Fortalecimiento de sistemas de riego y adaptación al cambio climático:* Busca fortalecer la resiliencia climática de los sistemas agrícolas, reduciendo la vulnerabilidad frente a sequías, lluvias extremas y alteraciones climáticas que afectan la productividad, fomenta la captación y almacenamiento de aguas lluvias, prácticas de agro sombra, cobertura vegetal y agroforestería.
- *Entrega de insumos y semillas mejoradas:* Busca mejorar la productividad de los cultivos mediante el acceso a insumos de alta calidad, resistentes a condiciones adversas y alineados con las nuevas demandas del mercado, facilita el acceso a semillas certificadas y variedades adaptadas al entorno local, promueve el uso de bioinsumos para así reducir la dependencia de productos importados, prioriza las entregas para poblaciones vulnerables, víctimas del conflicto y mujeres rurales, integra la entrega con la capacitación técnica para su uso correcto.
- *Promoción de modelos asociativos y agroempresariales:* Busca fortalecer las capacidades de organización colectiva para lograr economías de escala, acceso a mercados y mejores condiciones de negociación para pequeños productores y así aumentar su capacidad de negociación.
- *Reforma Agraria y Tenencia de la Tierra:* La inequidad histórica en la distribución de la tierra ha sido uno de los principales factores estructurales del conflicto armado y la pobreza rural en Colombia, según el IGAC y la FAO, el 1% de los propietarios concentra más del 80% de la tierra productiva, esta concentración ha limitado el

acceso de pequeños agricultores a predios formales y productivos, para corregir esta situación se han implementado diversas reformas agrarias y políticas de redistribución o formalización de tierras, los principales esfuerzos contemporáneos por parte del gobierno colombiano para distribuir y democratizar el acceso a la tierra han sido los siguientes:

- *Leyes de baldíos y titulación rural (1990-2010)*: Durante este periodo se priorizó la formalización jurídica de la propiedad más que la redistribución, se gestionó la adjudicación de baldíos con énfasis en poblaciones rurales y comunidades étnicas, también se impulsaron programas de titulación masiva para campesinos que ocupaban tierras informalmente. El resultado fue que se mejoró la seguridad jurídica en algunas regiones, pero no se abordó estructuralmente la concentración de tierras.
- *Reforma Rural Integral- Acuerdo de Paz 2016*: Este esfuerzo es el más reciente, estructurado y ambicioso para transformar el acceso a la tierra en Colombia, la distribución de tierras productivas a campesinos sin tierra o con tierra insuficiente, titular formalmente los predios rurales ocupados de manera informal, garantizar el uso productivo, sostenible y con acompañamiento técnico. Aunque su implementación ha sido lenta en los últimos años se han entregado más de 70.000 hectáreas adjudicadas con corte a 2023 y se han formalizado más de 100.000 títulos prediales en zonas priorizadas.
- *Catastro multipropósito (desde 2020)*: Busca actualizar la información catastral del 100% del territorio nacional, permite identificar quién ocupa la tierra, cómo la usa, si está titulada y cuál es su potencial productivo, es clave para planear nuevas adjudicaciones, formalizar predios y cobrar impuestos justos. Mas del 30 % del país

hoy cuenta con información actualizada, lo cual fortalece la planeación agraria y el acceso a beneficios estatales.

- *Programas actuales de formalización y compra directa:* El Ministerio de Agricultura, la Agencia Nacional de Tierras (ANT) y otras entidades están ejecutando programas como:
 - *“Formalizar para sustituir”:* Para campesinos en zonas cocaleras.
 - *“Tierras para la paz”:* En municipios PDET (Programas de desarrollo con enfoque territorial).
 - Compras de predios a grandes propietarios para entregar a asociaciones campesinas.

Se ha avanzado especialmente en la titulación para mujeres rurales, víctimas del conflicto y asociaciones de productores organizados.

4.1.2 Innovación en el Sector Cafetero

Frente a los temas de innovación en el sector se destacan algunas herramientas y estrategias desarrolladas, como lo son:

- **SiembraCo:** Es una plataforma digital de siembra virtual que conecta consumidores y productores, promoviendo el comercio justo y la sostenibilidad (SiembraCo, 2023). Esta iniciativa permite a los consumidores financiar cultivos a través de internet beneficiando a las familias campesinas a la vez que fortalece las cadenas de suministro en el sector.
- **Diversificación con super frutas:** Diversas iniciativas se han desarrollado en el sector, las cuales fomentan la biodiversidad frutal, como apuesta productiva que permite mejorar los ingresos de los productores e integrar productos no

tradicionales en la gastronomía rural. Estos proyectos se presentan como una estrategia para reducir la dependencia de los cultivos tradicionales y mejorar la resiliencia económica de las comunidades rurales.

- Seguridad alimentaria y biodiversidad: La implementación de prácticas agroalimentarias sostenibles es esencial para preservar la biodiversidad y garantizar la seguridad alimentaria en el país. Se requiere un enfoque integral que considere aspectos ambientales, sociales y económicos para lograr un desarrollo rural sostenible.

4.1.3 Principales Resultados del Sector

El más reciente informe de la Federación Nacional de Cafeteros presentado en el 93.º Congreso Nacional Cafetero por su gerente general German Bahamón, reveló que para el año cafetero 2023-24, Colombia alcanzó una producción de 12,8 millones de sacos de 60 kg de café verde, esto representa un incremento del 20,2% con respecto al año cafetero 2022/23 (Federación Nacional de Cafeteros, 2023). Este aumento obedece, principalmente a mejores condiciones climáticas con respecto al año anterior. Sin embargo, y paradójicamente, el consumo de café en el mercado interno se redujo, entregando una cifra de 2,2 millones de sacos un 0,4% inferior a lo observado en el año cafetero 2022/23; la disminución se explica por factores asociados a la situación económica del país y la inflación persistente.

En cuanto a las exportaciones en el periodo analizado, Colombia exportó 11,9 millones de sacos de 60 kg, lo que evidencia un incremento del 15,2 % con respecto al año cafetero 2022/23; así mismo las importaciones sumaron 0,9 millones de sacos, con una

reducción significativa del 54,9% frente al periodo 2022/23 (Federación Nacional de Cafeteros, 2023); si bien la balanza comercial es positiva para el país, es importante analizar si el ingreso de café importado obedece a razones comerciales asociadas con la diversificación de la oferta o a la búsqueda de oferentes de café de especialidad para un segmento que está refinando sus gustos en el consumo del café; Ver tabla 2.

El principal mercado de exportación del café colombiano sigue siendo Norteamérica, particularmente Estados Unidos que representa el 47,8% de participación; seguido por Europa, continente al que se dirige el 27,1% de las exportaciones y, en tercer lugar, el continente asiático que recibió el 20,8% de las exportaciones de café colombiano (Federación Nacional de Cafeteros, 2023). Es importante resaltar que las cifras presentadas corresponden a café en grano sin ningún proceso de transformación o valor agregado.

Tabla 2

Balanza año cafetero para Colombia en el periodo comprendido entre 2023/2024

BALANCE AÑO CAFETERO 2023/24					
(millones de sacos 60 kg)					
	2019/20	2020/21	2021/22	2022/23	2023/24
Produccion e importaciones	15,0	15,1	13,8	12,7	13,7
Produccion	14,1	13,4	11,7	10,6	12,8
Importaciones	0,9	1,7	2,1	2,1	0,9
Exportaciones y consumo	14,9	15,1	14,2	12,5	14,1
Exportaciones	12,6	12,8	11,9	10,3	11,9
Consumo	2,3	2,3	2,3	2,2	2,2
Balance	0,1	0	-0,4	0,2	-0,4

Nota: Balance año cafetero para Colombia en el periodo comprendido entre 2023/2024. Tomada a partir de los datos de la FNC (2024).

Así mismo es importante anotar que el sector cafetero ha jugado un papel fundamental para el desarrollo social de las regiones de vocación cafetera, las cuales se han caracterizado por su estructura agrícola minifundista. Al respecto, Fernández Muñoz (2010) analiza el rol del sector en la configuración del tejido social de numerosas regiones rurales colombianas, y su contribución significativa en la generación de empleo, la cohesión comunitaria y la construcción de infraestructura básica; así mismo como al impulso de una identidad cultural cafetera que articula prácticas productivas con valores compartidos, como la cooperación y la resiliencia frente a la adversidad.

En la actualidad, instituciones como la Federación Nacional de Cafeteros y algunas empresas privadas del sector, han promovido programas de asistencia técnica, acceso a servicios financieros y fortalecimiento de capacidades, favoreciendo la organización social y el bienestar de las familias productoras (Federación Nacional de Cafeteros, s.f.). No obstante, persisten desafíos estructurales como la desigualdad en el acceso a la tierra, la vulnerabilidad ante los precios internacionales y la necesidad urgente de diversificar los ingresos rurales para asegurar un desarrollo sostenible e inclusivo (Banco Mundial, 2016).

Finalmente es necesario anotar que en Colombia sólo se cultivan y producen variedades de café arábicas, situación que limita la producción a tierras por encima de los 1200 m.s.n.m, razón por la cual no supera en producción al Brasil donde se cultivan además de las arábicas, cafés de la familia Robusta, las cuales crecen en tierras por debajo de los 1200 m.s.n.m. Las presiones externas del mercado y la alta demanda de café en el mundo recientemente han conducido a pensar en viabilizar la siembra de café variedad

robusta en Colombia. Para el caso de Emblema Café, este asunto, si bien es importante tenerlo en consideración, no representa una oportunidad inminente, toda vez que el nicho de mercado es el de café de especialidad dentro de las variedades arábigas.

4.2 Café de Especialidad

El café de especialidad en Colombia comenzó a ganar fuerza y popularidad en la década de 1980, fue en este momento donde unos pocos caficultores empezaron a concentrar sus esfuerzos en la búsqueda de mejores condiciones de producción e incrementos significativos en la calidad del fruto, por lo cual implementaron prácticas de cultivo y procesamiento más rigurosas y sistemas de control mejor desarrollados, lo que permitió que con el paso del tiempo el café colombiano se consolidara y alcanzara un reconocimiento a nivel mundial, gracias a su perfil de sabor único y alta calidad. En cuanto a la producción de café de especialidad la región conocida como el Eje Cafetero que comprende los departamentos de Caldas, Risaralda, Quindío y, en menor medida, Antioquia, se ha destacado como una de las más importantes en la producción de este tipo de café.

El consumo de café de especialidad en Colombia ha experimentado un crecimiento notable en los últimos años, reflejando una transformación en las preferencias de los consumidores hacia productos de mayor calidad y valor agregado. Según un estudio realizado por Hernández y Echeverri (2020), en Medellín se observa una creciente valoración por cafés de origen único y prácticas sostenibles en la producción, destacando la importancia de las cafeterías especializadas como espacios de experiencia sensorial y encuentro social.

Así mismo, la Federación Nacional de Cafeteros (2021) reportó un aumento en el consumo interno de café, alcanzando los 2.8 kg per cápita, lo que indica una tendencia hacia la apreciación de cafés de mayor calidad. Además, un análisis del comportamiento de consumo de café tostado en Colombia, desarrollado por *Swisscontact* (2024), identificó oportunidades para incrementar el consumo interno mediante estrategias enfocadas en la promoción de cafés especiales y la educación del consumidor sobre las características diferenciadoras de estos productos. Estos estudios evidencian una evolución en el mercado colombiano, donde el café de especialidad gana terreno, impulsado por consumidores más informados y exigentes.

Las características del mercado de café de especialidad en Colombia son las siguientes:

1. Variedades de café: Las marcas de café de especialidad en Colombia suelen utilizar variedades de alta calidad como el geisha, caturra, bourbon, variedades que son conocidas por sus sabores únicos y complejos.
2. Procesos de producción rigurosos: A diferencia de otros caficultores, los colombianos emplean métodos de cultivo muy cuidadosos, que incluyen cosecha manual y el procesamiento meticuloso para de esta manera garantizar la frescura y el sabor del grano característico.
3. Altitud y suelo fértil: La altitud y el suelo volcánico de Colombia presentan las condiciones ideales para el cultivo de café de alta calidad.
4. Sabor y aroma: Una característica del café colombiano es su sabor equilibrado con notas afrutadas, a chocolate y florales. La acidez y el cuerpo suave es algo que se resalta en estos cafés.

El mayor desafío que enfrenta actualmente el café de especialidad en Colombia es la competitividad en el mercado global; si bien Colombia goza de un reconocimiento a nivel mundial por la alta calidad de su café los costos para producir café de especialidad son mucho más altos frente a otros países debido a la mano de obra calificada, los procesos de cultivo y procesamiento más cuidadosos y, la falta de una infraestructura adecuada para el transporte y distribución al consumidor final. Lo anterior hace que el valor del café de especialidad colombiano sea superior, lo que puede representar un obstáculo para competir con otros países que ofrecen cafés de especialidad a precios más bajos.

Otro desafío importante que enfrenta el café de especialidad, así como todo el sector cafetero en Colombia es el cambio climático dado que las condiciones climáticas inciden altamente en la producción y calidad del café. En este sentido es indispensable adoptar mejores prácticas agrícolas que permitan asegurar la continuidad de la producción del café de especialidad, así como la conservación de sus características únicas de origen.

Para Agroindustria La Bonita S.A.S el café de especialidad es un producto muy interesante sobre el cual se tienen altas expectativas de desarrollo, esto se justifica por la tendencia de crecimiento alcanzada por el mercado para el café de especialidad en el ámbito local así como su alto grado de reconocimiento a nivel internacional, lo que aunado a las capacidades que ha desarrollado el personal de la empresa en lo relacionado con la implementación de prácticas productivas sostenibles y respetuosas con el medio ambiente permiten recomendar a los directivos de la compañía formalizar y desarrollar la línea de negocio del café, en la que han incursionado con la marca Emblema Café.

En este sentido los directivos de Agroindustria La Bonita S.A.S solicitaron una consultoría que les permita desarrollar una plataforma estratégica que oriente el crecimiento del negocio y que priorice la asignación de recursos al fortalecimiento de las capacidades organizacionales para el posicionamiento de Emblema Café en el mercado de los cafés especiales a nivel nacional.

Así mismo se espera que la propuesta de direccionamiento estratégico para la marca Emblema Café oriente la ejecución de las actividades de innovación o cambio en los procesos productivos mediante la normalización de las prácticas agrícolas sostenibles que la empresa viene implementando desde hace un tiempo, como lo es la incorporación de nuevos insumos, ejemplo los biofertilizantes, que tienen el potencial de minimizar el impacto ambiental y mejorar la calidad del suelo a la vez que permiten aprovechar el interés de los consumidores respecto al medio ambiente y la transformación de la infraestructura tecnológica del proceso productivo.

Frente a la tecnología aplicada al proceso se espera que la propuesta de direccionamiento estratégico permita intervenir no solo la infraestructura física, por ejemplo para la implementación de un sistema de riego por goteo inteligente, para la gestión eficiente del agua que asegura que las plantas reciban la cantidad exacta de agua que necesitan para un crecimiento más uniforme y eficiente que mejora la calidad del grano; el desarrollo de innovaciones en el procesamiento que mejoren los perfiles de sabor del café a través de técnicas de fermentación y secado propias y el desarrollo de un sistema de seguimiento y control que permita asegurar la calidad y autenticidad del café, que va desde el árbol hasta la taza.

4.3 Diagnóstico interno: Línea de Café Emblema en Agroindustria La Bonita S.A.S

AGROINDUSTRIA LA BONITA S.A.S cuenta con una marca de café especial registrada ante la superintendencia de industria y comercio denominada Emblema Café, bajo la cual transforma parte de su cosecha en café tostado y molido agregando valor a su producción, toda vez que elimina las cadenas de intermediación.

Emblema, es una marca que resalta la tradición cafetera, con un producto que le ha entregado al país reconocimiento mundial, al punto de tener apelativos como: La nación cafetera, el equipo cafetero de fútbol y los escaladores cafeteros en el ciclismo, por mencionar algunos ejemplos. Emblema, se produce en el suroeste de Antioquia, en el municipio de Salgar, vereda llanadas, en la finca La Bonita, a una altura que oscila entre los 1900 y 2000 *m.s.n.m*, con un microclima especial al tener incidencias cálidas provenientes del valle del río Cauca.

En su cadena productiva y con el desarrollo de procesos logrado hasta ahora tiene la capacidad de controlar la calidad y producción del café desde el cultivo hasta el consumidor final. El proceso productivo del café inicia con la siembra en bolsa de almácigos en finca, en un lugar donde se asegure el crecimiento inicial de la plántula; las semillas son suministradas por la cooperativa de caficultores de Salgar, esto gracias a la vinculación en calidad de asociados a la cooperativa. El proceso continúa con la siembra de las plántulas en el predio disponible para ello, el cual tiene una extensión de 15 hectáreas aproximadamente y en el que se desarrollan cultivos de banano, limón Tahití,

plátano, aguacate, yuca y café, siendo el café el de mayor número de individuos arbóreos en etapa productiva, llegando a un estimado de veinticinco mil árboles.

La recolección del café se realiza manualmente con el personal contratado para dicha labor, bajo el método de pago por kilogramo recolectado (kg), cuyo valor depende del precio fijado por kg en la cooperativa de caficultores. El producto recolectado, se procesa, en una primera etapa, en el beneficio propio con el proceso conocido como lavado; allí se utiliza en buena parte agua recolectada en tanques de almacenamiento producto de las precipitaciones lluviosas generando un uso racional del recurso hídrico. Una vez beneficiado se pasa al proceso de secado, el cual se realiza al sol en una infraestructura conocida como marquesina, la cual es reemplazada en épocas de altas lluvias por una secadora mecánica cuya fuente de combustión es el cisco o subproducto del chipeado de madera.

En la totalidad del predio se puede acceder a los cultivos mediante vías aptas para la circulación de vehículos livianos con capacidad de carga de hasta dos toneladas, facilitando el transporte de la cosecha desde el sitio de recolección hasta el punto de acopio para beneficio. La producción proyectada para el cuatrienio 2024-2028 refleja el siguiente panorama:

Tabla 3*Producción proyectada línea de Café Emblema 2024-2028*

CAFÉ					
AÑO	2024	2025	2026	2027	2028
TOTAL KG	11.113	15.816	20.519	14.972	17.966
KILO-\$	\$ 13.040	\$ 14.000	\$ 15.200	\$ 16.000	\$ 16.000
TOTAL \$	\$ 144.918.736	\$ 221.424.000	\$ 311.882.720	\$ 239.552.000	\$ 287.462.400

Nota: Tabla elaborada a partir de los datos obtenidos en la empresa, bajo las condiciones de operación actuales.

Del total de kg producidos solo el uno por ciento (1%) se transforma en café tostado y molido, lo que significa que se le agrega valor a 125 Kg bimensualmente, el restante es comercializado en pergamino seco a través de la cooperativa de caficultores del municipio de Salgar – Antioquia con la variación de precios que fija dicha cooperativa que toma como referente la cotización internacional del precio del café.

El café tostado de la compañía es comercializado bajo la marca Emblema Café, en presentación de 2,5Kg y 360g respectivamente, lo que arroja ingresos por el orden de los quinientos mil pesos mensuales \$ 500.000, y suele destinarse a diez (10) clientes fijos con los que se cuenta a la fecha.

Así mismo la empresa ha experimentado un proceso de desarrollo consecuente con las condiciones desafiantes de las Pymes del sector agrícola, con retos financieros importantes que se han enfrentado mediante estrategias como el incremento en la presencia local de los productos de la empresa, la diversificación de los cultivos y la búsqueda de nuevos mercados.

Estas acciones han evidenciado la carencia de una plataforma estratégica sólida y de una estructura operacional eficiente en la que se articulen los aspectos técnicos, jurídicos, comerciales y financieros que permitan optimizar el uso de los recursos y de la infraestructura disponible para alcanzar los propósitos de crecimiento en el mediano y largo plazo, y que, a su vez, permita desarrollar los procesos operativos sobre los cuales se espera se consolide este crecimiento.

4.4 Análisis de Información Externa y Selección de Factores Críticos de Éxito

4.4.1 Análisis Externo

Con el análisis externo se buscó reconocer los principales factores de éxito derivados del entorno general en que ocurre el negocio. Para ello se usó la herramienta de análisis conocida como PESTEL, la cual se enfoca en identificar los factores de mayor incidencia en la problemática, oportunidad u empresa a desarrollar, desde las dimensiones: Política, Económica, Sociocultural, Tecnológica, Ecológica y Legal. Esto es especialmente útil porque permite reconocer mejor las condiciones propias del sector y tomar decisiones ajustadas a la realidad de éste.

Posteriormente, se procedió a profundizar el análisis sectorial desde la perspectiva del entorno competitivo en el cual participa Emblema Café; para ello se aplicó el modelo de las cinco (5) fuerzas propuesto por Michael Porter, el cual se eligió porque permite conocer el potencial de crecimiento y las condiciones de competencia a través del estudio de los competidores ya establecidos en el mercado, del atractivo del nicho o negocio para los nuevos competidores y el desarrollo de productos sustitutos, así como

la influencia que ejercen los proveedores y los clientes en el mercado. Los hallazgos que se encontraron con estas herramientas fueron los siguientes:

Factores Políticos

Apoyo gubernamental y programas. El gobierno colombiano promueve la caficultura con financiamiento y asistencia técnica, para ello se han desarrollado políticas como la Política Agropecuaria de 2018 y el Plan Estratégico de Ciencia, Tecnología e Innovación del sector agropecuario en Colombia (PECTIA) 2017-2027 que buscan mejorar la competitividad y sostenibilidad del sector aprovechando su potencial a través de la ciencia, la tecnología y la innovación, impulsando la productividad y la competitividad, cerrando la brecha tecnológica entre el campo y la ciudad, y mejorando la seguridad alimentaria (Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria [AGROSAVIA], Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación [Colciencias] & Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2016).

Agroindustria La Bonita S.A.S podría buscar acceder a algunos mecanismos de acceso a financiación para el desarrollo de proyectos en el sector, como los ofrecidos por las líneas de crédito con tasas subsidiadas ofrecidas por Finagro y el Banco Agrario para la renovación de los cafetales o la adopción de tecnologías limpias.

También se explora la posibilidad de participar en las convocatorias del Ministerio de Agricultura en programas claves como “**El programa de apoyo a la renovación cafetera**” es un incentivo por hectárea renovada, que incluye asistencia técnica, insumos y seguimiento, “**Semillas de vida**” que consiste en la entrega gratuita de semillas

certificadas y bioinsumos para pequeños productores, **“Pacto rural por el clima”** el cual promueve prácticas de producción adaptadas al cambio climático incluyendo créditos y asistencia técnica, o del SENA como lo es el **“Fondo emprendedor rural”** un capital semilla no reembolsable para emprendedores agroindustriales formalizados de hasta \$80 millones de pesos por proyecto o programa para cofinanciar la obtención de certificaciones orgánicas o de buenas prácticas agrícolas (BPA).

El acceso a alguno de los mecanismos de financiación mencionados le permitiría a Agroindustria La Bonita S.A.S reducir el costo del capital invertido, mejorar su infraestructura productiva y facilitar el cumplimiento de los estándares exigidos por los mercados de mayor valor, alineándose con la visión de sostenibilidad que aspira desarrollar la directiva de la empresa.

Políticas de comercio exterior. Los tratados de libre comercio facilitan el acceso a los mercados internacionales como el de Estados Unidos (principal destino) y de la Unión Europea; sin embargo, frente a los productos agrícolas y agroindustriales existen barreras no arancelarias como las normas fitosanitarias y la exigencia de certificaciones específicas; así como la amplia competencia de productores de otros orígenes que dificultan el acceso a estos mercados por parte de los pequeños productores.

Por ejemplo, para acceder al mercado europeo, Emblema Café debería, además de cumplir con los estándares básicos de calidad, obtener certificaciones como “Orgánico UE” o “*Fair Trade*” que son altamente valoradas en dicho mercado, aquí es clave

acceder a los programas de cofinanciación de certificaciones internacionales ofrecidos por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MINCIT).

Exportar requiere una inversión importante en certificaciones y conocimiento de las regulaciones específicas de cada país destino, por ello es vital identificar los nichos en dónde la calidad y el origen de Emblema Café sean altamente valorados y tengan mayor potencial de retorno.

Factores Económicos

Volatilidad en los precios y rentabilidad. El periodo 2020-2025 ha sido testigo de una de las fases de mayor volatilidad y en general de precios nominalmente altos en la reciente historia del café colombiano, partiendo de los niveles más bajos en el 2020 año en el que el precio interno de referencia por carga de 125kg rondó e incluso bajó de un millón quinientos mil pesos colombianos (\$ 1.500.000), el mercado experimentó una escalada dramática de precios donde se alcanzaron máximos históricos nominales que superaron ampliamente los dos millones quinientos mil pesos (\$ 2.500.000) por carga, presentando picos que, según los reportes recientes de la Federación Nacional de Cafeteros, han superado incluso los tres millones de pesos (\$ 3.000.000) (Federación Nacional de Cafeteros, 2023).

Hay que tener presente que esta tendencia alcista no fue lineal y estuvo marcada por fluctuaciones abruptas. Si bien el precio de referencia al 30 de abril del 2025 es de tres millones doscientos treinta nueve mil pesos (\$ 3.239.000) y se sitúa en un nivel históricamente muy elevado, es un claro reflejo de la continua volatilidad de los precios reportados días antes o después, que tuvieron variaciones en cientos de miles de pesos;

este repunte en el precio interno colombiano estuvo directamente relacionado con el comportamiento del contrato “C” de Café Arábica en la Bolsa de Nueva York (ICE) que también vio sus precios dispararse.

Motores clave de la volatilidad. El factor más determinante de la volatilidad actual de los precios del café es el clima, la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO] identifica el clima como un motor principal en la volatilidad de precios, particularmente las severas heladas y posteriores sequias en Brasil (el mayor productor mundial) en 2021 y, las subsiguientes inquietudes climáticas redujeron drásticamente las expectativas de la producción mundial, generando pánico y especulaciones en el mercado; igualmente fenómenos como “La Niña” también afectaron la producción en Colombia, agregando más presión.

La dinámica cambiaria del peso colombiano frente a monedas de referencia como el dólar estadounidense es también un factor clave en la dinámica de los precios internos. El dólar superó los cuatro mil ochocientos pesos colombianos (\$ 4.800) a finales del 2022 y aunque ha disminuido parcialmente aún se mantiene en niveles elevados que superan los cuatro mil pesos (\$4.000); una tasa de cambio alta significa que cada centavo de dólar ganado en el mercado internacional se traduce en más pesos para el productor local, lo que tiene un efecto inflacionario en el precio interno de referencia.

La inflación global postpandemia y los conflictos geopolíticos actuales como la guerra en Ucrania elevan los costos de los insumos clave de la cadena productiva del café, como lo son los fertilizantes, lo que aunado a los problemas logísticos globales y la

escasez de mano de obra en el sector agrícola conducen a su vez, a un incremento de los costos operativos agregando presión a la dinámica de los precios. Como en el mercado de *commodities*, la especulación basada en pronósticos climáticos o temas geopolíticos, como las tensiones en Colombia y las amenazas en el transporte marítimo, jugaron un papel adicional para intensificar los movimientos de los precios del café. Esta alta volatilidad en los precios es una justificante adicional para una intervención desde la dimensión estratégica para la marca Emblema Café de Agroindustria La Bonita S.A.S.

Tasas de interés. Las tasas de interés influyen en el costo del financiamiento de las inversiones, como lo pueden ser préstamos para la compra de equipos, expansión, capital de trabajo, unas tasas bajas pueden facilitar el acceso a estos préstamos y estimular la inversión. Al respecto, durante el primer semestre de 2025, el sector agrícola colombiano experimentó una evolución positiva en las tasas de interés, influenciada por decisiones de política monetaria y estrategias específicas de financiamiento. El Banco de la República redujo la tasa de interés de política monetaria en 25 puntos básicos, situándola en 9,25% a partir del 2 de mayo, con el objetivo de estimular la actividad económica en un contexto de inflación moderada y crecimiento del PIB del 2,7% en el primer trimestre (Banco de la República, 2025; Reuters, 2025). Esta reducción benefició al sector agropecuario, que registró un crecimiento del 7,1% en el mismo período, superando al promedio nacional (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2025).

En cuanto al financiamiento específico para el sector, FINAGRO mantuvo tasas nominales diferenciadas: hasta IBR + 6,7% para pequeños productores y hasta IBR + 9,5% para medianos y grandes productores (Finagro, 2025). Estas condiciones fueron

complementadas por un aumento del 17% en los desembolsos crediticios al sector agropecuario, impulsados por el crecimiento en los subsectores de ganadería y agricultura (Asobancaria, 2025). Además, se proyecta que las tasas de interés continúen disminuyendo gradualmente, alcanzando entre 5,8% y 7,7% al cierre de 2025, lo que podría facilitar aún más el acceso al crédito para los productores agrícolas (La República, 2025). Este entorno de tasas de interés más favorables, junto con políticas de financiamiento enfocadas en el sector, ha contribuido a fortalecer la inversión y el crecimiento en la agricultura colombiana durante 2025.

Factores Sociales

Conciencia sobre la calidad, el origen y consumo consciente. Durante las dos últimas décadas el colombiano promedio ha evolucionado de ser un consumidor de café tradicional y homogéneo a ser un consumidor más informado, exigente y selectivo, cada vez más consumidores valoran las prácticas agrícolas sostenibles, el respeto por el medio ambiente y las condiciones laborales justas para los productores. El nuevo perfil de cliente busca productos con historias auténticas, procesos transparentes y con un impacto positivo en las comunidades productoras y medio ambiente. Existe una disposición creciente a pagar precios superiores por cafés diferenciadores siempre que cuenten con una historia auténtica y un respaldo técnico. El café de especialidad, con su énfasis en la calidad, el origen y la sostenibilidad resuena con esta tendencia.

Consumo en el hogar. Existe una tendencia creciente a disfrutar café de especialidad en el hogar, cambio que se evidencia, por ejemplo, en las ventas de equipos para la

preparación de café de mayor calidad como molinos, métodos de filtrado y otros, así como de café en grano con perfiles de sabor específicos.

Cambio en los hábitos de consumo. El café ya no solo se consume en casa, sino también en espacios de trabajo, estudio y cafeterías especializadas que ofrecen una experiencia de consumo diferente. En Medellín, la cultura del encuentro social en torno al café es fuerte, lo que impulsa el consumo en tiendas especializadas y cafés de barrio. Tales cafeterías se enfocan en la calidad del grano, la habilidad de los baristas y la creación de un ambiente que fomenta la apreciación del café.

Rol de los baristas. Los baristas se han convertido en figuras clave en la promoción del café de especialidad, actuando como educadores y embajadores de la calidad y el origen, su conocimiento y habilidad para preparar diferentes tipos de bebidas influyen en la percepción y el disfrute del consumidor.

Experiencia sensorial. El consumo de café de especialidad trasciende la simple necesidad de cafeína, se ha convertido en una experiencia sensorial que involucra el disfrute de aromas, sabores y texturas complejas. Los consumidores buscan nuevas experiencias y están dispuestos a pagar más por un café que ofrezca una calidad superior y una historia que contar.

Niveles de educación y conocimiento sobre el café. El nivel de educación y conocimiento sobre las diferentes variedades, procesos y métodos de preparación del

café están en aumento en Colombia, lo cual crea un mercado más sofisticado que aprecia la calidad y está dispuesto a pagar más por ella.

Turismo cafetero. El interés por conocer las fincas, los procesos de producción y la cultura cafetera están en aumento, el turismo cafetero en Antioquia se ha convertido en una experiencia atractiva para los diferentes visitantes y locales, fortaleciendo la conexión emocional con el origen del café.

Factores Tecnológicos

Tecnología en la finca y el beneficio. La adopción de tecnologías como sensores de humedad y temperatura del suelo, sistemas de riego inteligentes, *software* de gestión agrícola y equipos de beneficio con control preciso, pueden mejorar la calidad, eficiencia y trazabilidad del café desde el cultivo. Para ello instrumentos como los ofrecidos en el PECTIA 2017-2027 han ganado popularidad y se espera sean de utilidad para mejorar las condiciones técnicas de los cultivos de café que se habían caracterizado por bajos niveles de apropiación tecnológica.

Trazabilidad digital. La trazabilidad ofrece la posibilidad de crear un registro transparente durante todo el proceso, desde la siembra hasta la taza, permitiendo a los consumidores conocer el origen exacto de su café, garantizando su autenticidad, tostadoras digitales con control de perfil térmico, sensores de fermentación para mejorar los procesos naturales y equipos de clasificación por densidad o color que separan granos defectuosos y elevan el estándar de calidad serían clave para posicionarse en el mercado premium y garantizar trazabilidad y calidad en cada lote.

Plataformas de comercio electrónico y *marketing* digital avanzado. La trazabilidad completa “del árbol a la taza” se ha convertido en un valor diferenciador en el mercado de cafés especiales, sistemas de trazabilidad digital como “SICA” de la FNC o plataformas privadas permiten registrar el origen, proceso, lote, fecha de cosecha, condiciones ambientales entre otros, un sitio web bien estructurado, con capacidades de comercio electrónico, estrategias SEO y SEM efectivas, *marketing* de contenido relevante y campañas en redes sociales segmentadas son fundamentales para llegar a los consumidores finales, tanto a nivel local, nacional como internacional y conectarlos con la Finca La BONITA, elevando de esta manera el valor percibido del producto y construir una comunidad de marca.

Inteligencia artificial (IA) y análisis de datos. La IA y el análisis de datos se están convirtiendo en pilares clave de la transformación digital del agro, estas tecnologías permiten optimizar la toma de decisiones, anticipar riesgos, mejorar la calidad del producto, personalizar la oferta comercial y aumentar la eficiencia en toda la cadena de valor, desde el cultivo hasta la venta al cliente final. La información climática ha sido uno de los factores que atrasa la resiliencia del sector ante este factor determinante, por lo tanto, la implementación de herramientas como las ofrecidas a través de la IA abren un escenario de oportunidades para los pequeños productores de bajo costo para gestionar los sistemas de producción. Así mismo resulta muy útil para el acceso a los mercados en la medida que permite analizar datos de ventas y de comportamiento del consumidor para personalizar las ofertas y mejorar la gestión del inventario, Emblema Café puede usar estos recursos para mejorar su calidad y eficiencia, personalizar la

experiencia del consumidor, tomar decisiones informadas y anticiparse al mercado y construir una marca innovadora y confiable.

Factores Ecológicos

Prácticas de agricultura regenerativa. La implementación de prácticas como la agroforestería, la siembra directa y el manejo integrado de plagas, no solo beneficia el medio ambiente al mejorar la salud del suelo y la biodiversidad sin el uso de fertilizantes, sino que además puede mejorar la calidad del café a largo plazo (Gosnell et al., 2019), en este sentido el sector cafetero puede beneficiarse con este tipo de adaptaciones a sus métodos de producción y procesamiento del grano.

Certificaciones ecológicas. Las certificaciones como *Rainforest Alliance*, Orgánico y Comercio Justo pueden ser un factor diferenciador clave y una forma de comunicar de manera creíble las prácticas sostenibles implementadas a los consumidores de café que valoran este atributo.

Gestión del agua y de los residuos en el beneficio. El proceso del beneficio del café suele ser intensivo en el uso del agua y en la generación de residuos. La implementación de sistemas eficientes de gestión del agua y la gestión adecuada de los subproductos del proceso, como la pulpa, pueden reducir el impacto ambiental y generar un valor adicional (compostaje) para los productores y las comunidades locales.

Empaques sostenibles. La utilización de empaques biodegradables, compostables o reciclables es cada vez más relevante para los consumidores conscientes del medio ambiente.

Factores Legales

Decretos y resoluciones del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. El sector agrícola es un sector altamente regulado tanto a nivel nacional, como en los mercados internacionales; por este motivo es fundamental identificar las regulaciones específicas que rigen la producción, el procesamiento y la comercialización del café en Colombia. Lo anterior incluye normas y estándares sobre la calidad, etiquetado, los requisitos fitosanitarios, el registro de productores y beneficiarios y los posibles incentivos o restricciones sectoriales.

Regulaciones específicas de la Federación Nacional de Cafeteros (FNC). La Federación Nacional de Cafeteros de Colombia (FNC) cumple un papel fundamental en la regulación y desarrollo del sector cafetero colombiano, actuando como entidad gremial y técnica desde su creación en 1927. Por delegación del Gobierno Nacional, y conforme a la Ley 9 de 1991, el Decreto 1165 de 2019 y la Resolución 05 de 2015 del Comité Nacional de Cafeteros, la FNC es la encargada de llevar el Registro Nacional de Exportadores de Café y establecer los requisitos para la inscripción de tostadoras, trilladoras y fábricas de café soluble (Federación Nacional de Cafeteros, s.f.). Además, administra el Fondo Nacional del Café (FoNC), un instrumento parafiscal creado en 1940 que busca estabilizar el mercado, regular la oferta y demanda del grano, e impulsar

programas de bienestar y extensión para los caficultores (Federación Nacional de Cafeteros. s.f.).

En los últimos años, la FNC ha fortalecido su rol regulador mediante herramientas tecnológicas como el Sistema de Información Cafetera (SICA), que permite la georreferenciación de los lotes cafeteros, requisito clave para cumplir normativas internacionales como la legislación europea de no deforestación (Agronet, 2024). Asimismo, impulsa la investigación científica a través de Cenicafé, su centro de investigación, que desarrolla tecnologías orientadas a mejorar la productividad, la sostenibilidad y la adaptación climática de la caficultura colombiana (Federación Nacional de Cafeteros, s.f.). Estas acciones consolidan a la FNC como un actor clave en la gobernanza y sostenibilidad del sector cafetero nacional.

Así mismo es importante conocer y cumplir con la legislación relacionada con la denominación de origen “Café de Colombia” y cualquier posible denominación de origen regional específica de Antioquia, lo cual requiere el cumplimiento de claros estándares de calidad y origen geográfico.

Regulaciones sobre exportación. Si bien el enfoque inicial de los directivos de la empresa es buscar posicionamiento de marca en el mercado local, es importante tener una visión a futuro sobre las regulaciones de exportación de café, incluyendo lo alusivo a normas fitosanitarias, permisos, aranceles y acuerdos comerciales.

Regulaciones sobre etiquetado y propiedad intelectual. Las regulaciones sobre el etiquetado de alimentos son cada vez más estrictas y, su tendencia es entregar información amplia y transparente al consumidor acerca del origen de los productos, los ingredientes, información nutricional y las advertencias de seguridad. Así mismo es importante considerar la protección de los diseños de empaque para evitar fraudes o copias.

Ley de protección al consumidor. Al igual que la normativa al productor es muy importante conocer y cumplir con la normativa asociada a la protección al consumidor, en Colombia dicha regulación involucra aspectos como la publicidad que conduce a engaño, las condiciones de calidad de los productos, las garantías y los mecanismos de reclamación, entre otros.

Normativas sanitarias y alimentarias. Cumplir con las regulaciones del INVIMA para el procesamiento y producto final es un requisito indispensable para operar legalmente en el sector agroalimentario. Lo cual incluye cumplir con estrictos estándares de higiene, buenas prácticas de manufactura, realización de pruebas de laboratorio periódicas; así como identificar y cumplir con los requisitos específicos para la categoría productos de café y los procesos de inspección del INVIMA en la región de Antioquia.

Contratación de personal. La legislación laboral colombiana establece los estándares a cumplir por parte de los empleadores en cuanto a los tipos de contrato, salarios, jornadas de trabajo, pago de prestaciones sociales (salud, pensión, riesgos laborales), periodos de vacaciones y, terminación de contratos. En un sector caracterizado por la informalidad y estacionalidad en la contratación de los trabajadores, es fundamental implementar las

normas requeridas para evitar el riesgo de demandas laborales y construir un ambiente de trabajo justo.

Es importante considerar las particularidades del empleo en el sector agrícola en la región de Antioquia. Asegurar la formalización de todos los empleados no sólo es un requisito legal, sino que además contribuye a la reputación ética de la empresa.

Registro de marca ante la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC).

Registrar la marca comercial ante la SIC otorga derechos exclusivos sobre su uso en el territorio colombiano y brinda protección contra la infracción por parte de terceros.

4.4.2 Análisis Entorno Interno o de Tarea Mediante el Modelo de las Cinco Fuerzas de Michael Porter

El análisis de las Cinco Fuerzas propuesto por Michael Porter es útil desde el punto de vista estratégico para entender la dinámica competitiva del sector. El objetivo con esta herramienta es identificar los factores que impactan en el mercado, su nivel de atractivo y su potencial de crecimiento, para diseñar estrategias que maximicen el crecimiento y la sostenibilidad de la marca en el tiempo. El resultado del análisis realizado al mercado de café de especialidad se presenta a continuación:

4.4.2.1 Amenaza de Nuevos Competidores

Barreras de entrada.

Capital y escala. Si bien iniciar como pequeño productor en Antioquia puede requerir una inversión inicial relativamente baja en comparación con lo requerido para establecer una gran empresa procesadora, la producción de café de especialidad exige una

inversión continua para la ejecución de prácticas agrícolas meticulosas, el desarrollo de infraestructura de procesamiento controlado (para fermentación, secado, y las demás fases del proceso.), y el uso de tecnología para el control de calidad; lo cual puede actuar como desestimulo para el ingreso al sector; sin embargo, la expectativa de altos precios ha generado un auge de productores de café de especialidad, lo cual puede resultar provechoso al incrementar el desarrollo del mercado. Para Emblema Café la amenaza de ingreso de nuevos competidores proviene de:

- Pequeños productores de café: Que pueden entrar al mercado local con cafés únicos, aprovechando microclimas específicos o procesos artesanales.
- Empresas medianas: Que invierten en tecnología y *marketing* para escalar rápidamente en el mercado y aprovechar las oportunidades existentes.
- Grandes empresas: Nacionales o multinacionales que podrían lanzar líneas de café de especialidad, respaldadas por sus recursos financieros y redes de distribución existentes.

La clave para Emblema Café es encontrar un equilibrio: mantener la autenticidad y calidad de la producción a pequeña escala, pero invertir estratégicamente para mejorar la eficiencia y el alcance.

Diferenciación y marca en el segmento de especialidad. En el café de especialidad, la diferenciación va más allá de la calificación de “café bueno”, se trata de garantizar condiciones únicas del grano, como son:

- Origen: Regiones específicas en Colombia y particularmente en Antioquia tienen perfiles de sabor únicos (como por ejemplo en el Suroeste Antioqueño o en el municipio de Urrao). Emblema Café se produce en Salgar, en la vereda llanadas, a una altura de 1900 a 2000 m.s.n.m, en la finca La Bonita con una influencia cálida

del río Cauca, en un microclima único, rodeado de fauna y flora nativa lo que le entrega características diferenciadas en el sabor de su café, elementos que se deben comunicar de manera efectiva.

- Proceso: Los métodos de fermentación (lavado, natural, *honey*), secado y tostado influyen en el sabor. La innovación en estos procesos puede ser una barrera o constituir una ventaja para el productor.
- Historia y narrativa: Los consumidores de café de especialidad buscan una historia detrás del café: los productores, las prácticas sostenibles, la tradición. Emblema Café debe tejer una narrativa convincente y de impacto al público.
- Certificaciones: Certificaciones como “Orgánico”, “Comercio Justo”, entre otras, son importantes para algunos segmentos de clientes. Aunque este tipo de certificaciones no es obligatorio sino voluntario, tienen un impacto en el mercado y contribuyen positivamente al posicionamiento de marca.

Para Emblema Café los nuevos competidores no son una amenaza significativa, de hecho, la aparición de nuevas marcas de especialidad permite que el mercado de este tipo de café se desarrolle mejor ampliando las experiencias de los consumidores y con ello su interés en el producto. Sin embargo, como fuente de diferenciación es importante reconocer que otros productores pueden construir marcas con historias igual de atractivas o cafés con perfiles de sabor únicos. Por tanto, mantener la concentración y la consistencia en la calidad y la autenticidad de la marca es un aspecto que Emblema Café debe conservar como hilo conductor de la estrategia.

Frente a la aparición de nuevos competidores, es importante considerar algunos aspectos en los cuales es benéfico trabajar para ingresar y conservar la posición en el mercado:

1. ***Acceso a canales de distribución específicos.*** En el ámbito nacional el café de especialidad se comercializa a través de canales diferentes a los usados para la comercialización del café en grano tradicional, como son:
 - a. Cafeterías de especialidad: Medellín tiene una escena fuerte para el comercio de café de especialidad lo que se puede aprovechar para el lanzamiento de este tipo de línea de negocios.
 - b. Tiendas *gourmet* y supermercados *premium*: El comercio de café de especialidad a través de almacenes de cadena y establecimientos de productos “*gourmet*” exige un formato de presentación de producto mucho más elaborado y atractivo, así como la capacidad de cumplir con los volúmenes de producción consistentes.
 - c. *E-commerce*: El desarrollo de canales digitales permite alcanzar un público más amplio, pero demanda el desarrollo de un sistema de apoyo logístico robusto y eficiente, así como el uso de estrategias de *marketing* digital de alto impacto.
 - d. Ventas directas: El café de especialidad se destaca en las ventas locales a través de ferias, eventos de barismo, cata o gastronomía que permiten construir relaciones, informar al consumidor y brindar muestras, pero que tienen un alcance limitado.
2. ***Conocimiento y talento.*** El café de especialidad requiere conocimiento especializado en:

- a. Cultivo: Suelos, variedades de café, sistemas de control de plagas, y demás aspectos técnicos que inciden directamente en la productividad y perfil de sabor.
- b. Procesamiento: Dominio de las técnicas de fermentación y secado y otros elementos de la ingeniería del proceso.
- c. Tostado: Habilidad para desarrollar el perfil de sabor deseado.
- d. Barismo: Conocimiento para preparar y presentar el café.

La disponibilidad de talento humano como caficultores capacitados o baristas puede ser una barrera para el ingreso de nuevos competidores, sin embargo, esta es una limitante débil que las empresas que invierten en capacitación superan fácilmente y que puede llegar a convertirse en fuente de ventaja competitiva.

3. **Acceso a recursos y financiación.** El ingreso al sector cafetero, especialmente en el segmento de café de especialidad, puede exigir inversiones considerables en activos fijos especialmente maquinaria e infraestructura; así como en capital de trabajo lo que puede constituir una limitante para el acceso de nuevos productores.
4. **Investigación y desarrollo.** El café de especialidad es un segmento en el que el desarrollo de nuevos productos o procesos se convierte en un diferenciador altamente valorado por los consumidores, aspectos como el tostado, elementos visuales como el empaque y mejoras en los perfiles de sabor son elementos clave de la competencia; lo cual requiere el desarrollo de habilidades e inversiones

elevadas; por tanto, incide en la aparición de nuevos competidores en el mercado.

5. ***Costos de cambio para los compradores.*** Los costos de cambio se refieren a los costos (monetarios o no monetarios) en los que incurren los clientes al cambiar de un proveedor a otro. Si los costos de cambio son bajos, los clientes pueden cambiar fácilmente de marca, lo que aumenta la amenaza de nuevos competidores. En el café de especialidad la lealtad a la marca, la calidad consistente y la experiencia del cliente son clave para aumentar los costos de cambio percibidos por los clientes de Emblema Café.
6. ***Política gubernamental.*** El sector cafetero es un sector de alto dinamismo, los programas de apoyo al sector como los programas de acceso a financiación, créditos y asistencia técnica, reducen significativamente las barreras de entrada para algunos. Las regulaciones sobre calidad, etiquetado, seguridad alimentaria y comercio siempre son un mecanismo de control que actúa como barrera al productor para asegurar la calidad y la reputación alcanzada por el producto a nivel internacional.
7. ***Reacción esperada de los competidores existentes.*** En el segmento de café de especialidad la competencia suele girar alrededor de los elementos de valor diferenciadores de las marcas, como lo son:
 - a. Calidad y Perfil de Sabor: Competir por el "mejor" café o el perfil de sabor más único.
 - b. Experiencia del Cliente: Ofrecer un servicio excepcional, catas, tours, etc.
 - c. *Marketing* de Contenidos: Educar a los consumidores sobre el café y construir una comunidad en torno a la marca.

- d. **Colaboración:** En algunos casos, los competidores pueden colaborar en eventos o promociones para promover la cultura del café de especialidad en general.

4.4.2.2 Poder de Negociación de los Proveedores

El poder de negociación de los proveedores se refiere a la capacidad que tienen éstos para influir en las condiciones de las transacciones con las empresas compradoras. Un alto poder de negociación de los proveedores influye en la rentabilidad percibida e incrementa el riesgo estratégico y operativo de las empresas por la vulnerabilidad ante los comportamientos del proveedor. Para Agroindustria La Bonita S.A.S, es fundamental gestionar las relaciones con los diferentes tipos de proveedores en el mercado, como se presenta en la siguiente matriz.

- **Proveedores de materia prima (Café):** En este caso, Emblema Café es su propio proveedor principal de café, ya que lo cultiva en su finca “La Bonita”. Esto le otorga un control significativo sobre la calidad y el suministro de su principal insumo.
- **Proveedores de insumos agrícolas:** Aquí encontramos a las empresas que suministran fertilizantes, pesticidas, herbicidas y otros productos necesarios para el cultivo del café. Si hay pocos proveedores de fertilizantes especializados o productos orgánicos, su poder se incrementa. La disponibilidad de biofertilizantes u otras alternativas, puede reducir el poder de los proveedores tradicionales. Estos insumos son importantes para la producción, por tanto, buscar proveedores de insumos sostenibles y diversificar las fuentes de suministro puede ser una buena estrategia para la empresa.

- **Proveedores de empaques:** Aquellos que proporcionan los materiales para envasar el café tostado y molido (bolsas, cajas, etiquetas). Si Emblema Café requiere empaques especiales (biodegradables, diseños personalizados), los proveedores que puedan ofrecerlos pueden tener más poder. Si hay pocos proveedores de empaques sostenibles, por ejemplo, los precios podrían ser más altos. Cambiar de proveedor de empaques puede implicar costos de diseño y adaptación. Explorar opciones de empaque sostenible y establecer relaciones a largo plazo con proveedores confiables es importante. En Colombia existe buena oferta de proveedores para el empaque de café en diferentes presentaciones y materiales e incluso la posibilidad de personalizar empaques para pocas unidades, entendiendo estas como un mínimo de 12 por producto.
- **Proveedores de maquinaria y equipos:** Empresas que venden o dan mantenimiento a la maquinaria utilizada en el procesamiento del café (tostadoras, molinos, etc.). La disponibilidad de mantenimiento y servicio técnico confiable es crucial para el resultado esperado. Invertir en equipos de alta calidad y establecer contratos de mantenimiento adecuados genera alto impacto en los procesos de la empresa.
- **Proveedores de Servicios:** Esto puede incluir empresas de logística, servicios de *marketing*, proveedores de *software*, etc. Lo cual es posible encontrar en el sector con experiencia certificada, razón por la cual este aspecto no es especialmente preocupante.

4.4.2.3 Poder de Negociación de los Clientes

El poder de negociación de los clientes se refiere a la capacidad que tienen éstos para influir en las condiciones de las transacciones con la empresa vendedora. Un alto poder de negociación de los clientes puede afectar negativamente la rentabilidad de la empresa vendedora, es fundamental para Agroindustria La Bonita S.A.S identificar y segmentar claramente sus clientes, ya que el poder de negociación puede variar significativamente entre los diferentes segmentos, como se presenta en la siguiente matriz:

Tabla 4

Matriz de evaluación del poder de negociación de los clientes

Matriz poder de negociación de los clientes			
Tipo de cliente	Cientes individuales (consumidores finales)	Cientes comerciales	Cientes mayoristas
Criterio/valoración			
Disponibilidad de sustitutos	Alta	Moderada	Alta
Sensibilidad al precio	Varia	Moderada	Alta
Información	Alta	Alta	Alta
Volumen de compra	Bajo	Medio-alto	Moderada
Costos de cambio	Bajo	Moderado	Bajo
Poder de negociación	Moderado-alto	Moderado	Alto

Nota. La matriz permite evaluar la relevancia del cliente acorde con criterios seleccionados por los autores para identificar el impacto e injerencia que el cliente ejerce en las operaciones del mercado.

El análisis de la matriz permite identificar que el poder de negociación más alto lo tienen los clientes mayoristas, sin embargo, es recomendable que Emblema Café inicie enfocando sus esfuerzos de negociación con los clientes individuales, potencialice su crecimiento en

una etapa posterior hacia clientes comerciales y finalmente ingrese al mercado de los mayoristas.

Los tipos de clientes a los cuales se hace referencia se definen a continuación:

1. ***Clientes Individuales (Consumidores Finales):***

- Amantes del café de especialidad que compran para consumo en el hogar.
- Turistas que visitan la región y compran café como *souvenir*.
- Clientes que buscan café como regalo.

2. ***Clientes Comerciales:***

- Cafeterías de especialidad y restaurantes.
- Oficinas y empresas (consumo interno).
- Tiendas *gourmet* y minoristas.

3. ***Mayoristas y Distribuidores (Potencial):***

- Tostadoras de café especial
- *Retails* o almacenes de cadena
- Tiendas especializadas de café

4.4.2.5 Rivalidad entre Competidores Existentes

La rivalidad entre competidores existentes en el mercado de café de especialidad en Antioquia y Colombia puede caracterizarse como:

- **Alta y creciente:** El número de actores en este segmento está en aumento, impulsado por la creciente demanda.
- **Basada en atributos de valor:** La competencia se centra en calidad, el origen, el proceso, la sostenibilidad, historia y experiencia del consumidor.

- **Segmentada:** La intensidad de la competencia varía según el canal (cafeterías, *e-commerce*, etc.).

Factores clave que impulsan la rivalidad:

- **Número y diversidad de competidores:** Pequeños productores, marcas locales/regionales, grandes empresas comparten el mercado del café de especialidad haciendo más competitivo el escenario al incrementar las opciones disponibles para los clientes.
- **Crecimiento del mercado:** El desarrollo del mercado en Colombia es un atractivo para el ingreso de nuevos productores en el segmento de especialidad.
- **Diferenciación de producto:** Como ya se mencionó, la competencia en este segmento se centra en asuntos como el origen, la variedad, el proceso entre otros, lo que aumenta el número de competidores dentro del mismo mercado.
- **Costos de cambio bajos para el consumidor:** Los bajos costos de cambio para los consumidores intensifican la rivalidad entre los competidores del mercado.

4.5 Análisis Interno FODA

Son los aspectos internos de la empresa, los cuales pueden ser gestionados directamente, que son las fortalezas y debilidades que tiene la marca Emblema Café.

Tabla 5
ANÁLISIS INTERNO: Matriz FODA

ANÁLISIS INTERNO FODA	
<p>FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Producto de alta calidad y origen diferenciado. 2.Sensibilidad y producción responsable. 3.Control completo de la cadena de valor. 4. Autenticidad y potencial de un <u>storytelling</u> atractivo 5. Ubicación privilegiada 6. Fidelización y experiencia del cliente 	<p>OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Crecimiento sostenido del consumo de café premium y de especialidad. 2.Expansión del e-commerce y ventas directas al consumidor (D2C). 3. Auge del turismo cafetero y experiencias inmersivas. 4.Consolidación de tendencias de consumo saludable, sostenible y ético. 5.Valor creciente de certificaciones y sellos de calidad y sostenibilidad. 6.Apoyo gubernamental y programas sectoriales
<p>DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Alta dependencia de precios del mercado internacional <u>commodity</u> 2. Canales de distribución y ventas incipientes 3. Bajo reconocimiento de marca (Brand awareness) 4.Estructura organizacional y procesos en formalización 	<p>AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Cambio climático 2.Competencia intensificada en el mercado 3.Incremento sostenido de los costos de producción y operación.

Nota: Elaborada a partir de sesión de trabajo con directivos y personal operativo de la compañía

Fortalezas

- **Producto de alta calidad y origen diferenciado:** Agroindustria La Bonita S.A.S posee cultivos propios a 1900-2000 m.s.n.m., un microclima especial, que sirve de base para un posicionamiento en el mercado *premium*.
- **Sostenibilidad y producción responsable:** La implementación de buenas prácticas agrícolas, un enfoque orgánico limpio y el uso racional de recursos como el agua lluvia, es un activo estratégico clave.

- **Control completo de la cadena de valor “Del árbol a la taza”:** La trazabilidad, el aseguramiento de la calidad en los procesos y la eficiencia generan grandes beneficios para la rentabilidad.
- **Autenticidad y potencial de *storytelling* atractivo:** Ligado a la tradición cafetera colombiana e historia familiar. En “La Bonita” tomando como base narrativa estos elementos, sumados a las características de su paisaje y entorno en el cultivo, es ideal para la construcción de un *storytelling* que conecte con sus potenciales clientes y posicione su identidad de marca.
- **Ubicación privilegiada:** La ubicación de Agroindustria La Bonita S.A.S es un factor determinante de la calidad para el tipo café arábico, la cual se puede aprovechar y promover en las campañas de *marketing*.
- **Fidelización y experiencia del cliente:** Potencial en relación cercana, experiencia sensorial y educativa. Dadas las condiciones de la Finca La Bonita, a través de la creación de una experiencia cafetera puede implementarse una estrategia de fidelización y relación permanente con el cliente.

Debilidades

- **Alta dependencia de precios del mercado internacional (*commodity*):** La producción del café en la compañía se destina principalmente a la comercialización del grano sin valor agregado. Solo el 1% de la producción es transformado, el 99 %, por tanto, es vendido como pergamino seco a precios variables. Esto expone la empresa a la alta volatilidad de los precios.
- **Canales de distribución y ventas incipientes:** Ingresos modestos (\$500.000/mes) con solo 10 clientes fijos. Baja penetración, canales poco desarrollados.

- **Bajo reconocimiento de marca:** La marca no está posicionada en el mercado por falta de inversión consistente en *marketing* y por producción y distribución limitada.
- **Estructura organizacional y procesos en formalización:** La falta de una estructura organizacional clara y definida, así como la carencia de una plataforma estratégica y operacional que de soporte al crecimiento y posicionamiento de la marca limita la rentabilidad así como la eficiencia en el uso de los recursos de la compañía.

Oportunidades

- **Crecimiento sostenido del consumo de café *premium* y de especialidad:** Se identificó una importante tendencia global y local de los consumidores hacia atributos de calidad, origen, trazabilidad, sostenibilidad en el consumo del café. Este factor resulta de gran atractivo para las aspiraciones de Emblema Café.
- **Expansión del *e-commerce* y ventas directas al consumidor (D2C):** Las plataformas digitales eliminan las barreras, mejoran los márgenes, facilitan la relación directa y el control de la marca.
- **Auge del turismo cafetero y experiencias inmersivas:** El interés creciente del público en conocer el origen y los procesos del café se convierte en una oportunidad para Agroindustria La Bonita S.A.S que puede abrir su mercado para actividades turísticas y eventos especiales de cata y ventas.
- **Consolidación de tendencias de consumo saludable, sostenible y ético:** Este tipo de tendencias del mercado se alinea perfectamente con el concepto de negocios de Agroindustria La Bonita S.A.S, lo cual es un buen argumento de ventas.
- **Valor creciente de certificaciones y sellos de calidad y sostenibilidad:** Las certificaciones y sellos de calidad son señales de credibilidad, como, por ejemplo:

Orgánico, *Rainforest*, etc. La certificación facilita el acceso a nichos y mercados exigentes.

- **Apoyo gubernamental y programas sectoriales:** Financiamiento, asistencia técnica (Finagro, SENA, FNC) para mejora productiva, certificación, etc.

Amenazas

- **Cambio climático:** Impacto en la producción y calidad del café, es una amenaza estructural del sector, que exige mejores prácticas para aumentar la resiliencia de la empresa.
- **Competencia intensificada en el mercado:** Grandes marcas y creciente número de marcas de nicho. Requiere diferenciación clara y sostenida.
- **Incremento sostenido de los costos de producción y operación:** La inflación, los costos de los insumos, la logística y la mano de obra, entre otros, presionan sobre los márgenes de la operación.
- **Entorno regulatorio complejo y barreras no arancelarias:** Normativas como las elaboradas por el INVIMA, la Federación Nacional de Cafeteros y el legislativo complejizan las operaciones requieren de la implementación de sistemas de gestión más eficientes.

4.6 Plataforma Estratégica

A partir del análisis detallado del entorno interno y externo de Agroindustria La Bonita S.A.S., y considerando la misión, visión y objetivos específicos, se identificaron cuatro aspectos a priorizar en la construcción de la estrategia que orientará el desarrollo de la línea de café de especialidad de Agroindustria La Bonita S.A.S para los próximos años.

La selección de estos temas se fundamentó en su impacto directo en la sostenibilidad, el crecimiento y la posición competitiva de la empresa en el mercado del café de especialidad. Abordar estos frentes permitirá transformar debilidades en fortalezas, mitigar las amenazas y capitalizar las oportunidades identificadas.

Prioridades estratégicas para la línea de Café especial- Emblema Café de

Agroindustria La Bonita S.A.S:

- Formalizar la estructura organizacional y optimizar los procesos internos.
- Mitigar la dependencia de la volatilidad del precio del café *commodity*.
- Fortalecer el posicionamiento de la marca y expandir los canales de distribución.
- Capitalizar la sostenibilidad y calidad como diferenciadores estratégicos.

5. Diseño de la Plataforma Estratégica para Agroindustria La Bonita S.A.S

Como resultado del análisis de diagnóstico, el análisis interno y externo, así como del taller de creación realizado con el personal y los directivos de Agroindustria La Bonita S.A.S, el cual incluyó preguntas orientadoras clave como: ¿Cuáles son sus prioridades para los próximos años? ¿Para quién consideran que producen? ¿Por qué apostarle a la producción limpia y orgánica? ¿Cómo describen el entorno del territorio cultivado? ¿En términos ambientales, de fauna y flora, qué es importante para ustedes? ¿Cuáles son sus creencias individuales y colectivas respecto al cultivo de alimentos? ¿Cómo se ven en el largo plazo? ¿Qué atributos diferenciadores tienen sus productos? Se identificaron las prioridades estratégicas para la línea de café, mencionadas anteriormente y que sirvieron como referente para el diseño de la plataforma estratégica para la organización, al igual

que para el planteamiento de las estrategias de negocio para la línea de café Emblema, como se presenta a continuación:

5.1 Marco Filosófico

Misión: Agroindustria La Bonita S.A.S es una empresa dedicada a cultivar y producir para prolongar la vida.

Visión: Ser un modelo de organización comprometida con la sostenibilidad ambiental y la ética en cada etapa del cultivo y la producción, ofreciendo productos que respetan y preservan el planeta para las futuras generaciones.

Historia de Marca: Desatar una revolución del sabor en cada taza y por cada preparación, que perpetúe la historia y reinvente día a día el legado de una tradición ancestral; es para nosotros, más que un compromiso, toda una pasión que calienta el alma y exalta en nuestro corazón el orgullo de pertenecer a este mágico y colorido territorio, a través de una bebida de excelsos aromas y nobles sentimientos. *EMBLEMA: Tu identidad, nuestro sabor.*

5.2 Definición de Estrategias

Para abordar los desafíos identificados en el análisis externo e interno, se propone una estrategia para la línea de café fundamentada en tres pilares básicos:

1. **Pricing Inteligente.**
2. **“Una taza para cada cliente”.**
3. **“Procesos para la vida”.**

El primer pilar atiende el riesgo asociado a la marcada volatilidad en los precios del café *commodity* y la necesidad de asegurar la sostenibilidad y el crecimiento de la línea de negocio café Emblema, es necesario adoptar una estrategia de precios que trascienda la simple respuesta a las fluctuaciones del mercado tradicional. En este contexto, y considerando la propuesta de valor diferenciada de Emblema Café basada en la calidad, el origen único y las prácticas sostenibles, se determinó que la implementación de una estrategia de *pricing inteligente* es fundamental. Esto le permitirá a Agroindustria La Bonita S.A.S reflejar de manera efectiva el valor real de su café de especialidad, optimizar sus ingresos y fortalecer su posición competitiva en el mercado.

5.2.1 Primer pilar estratégico: *Pricing Inteligente*

La estrategia de *pricing inteligente* para Emblema Café se fundamenta en:

- **La alta volatilidad del precio del café *commodity*:** El análisis externo e interno reveló que Agroindustria La Bonita S.A.S tiene una alta dependencia de la venta de café pergamino seco, cuyos precios están fuertemente ligados a la fluctuación del mercado internacional del café *commodity* y la tasa de cambio. Esta volatilidad genera incertidumbre y afecta la rentabilidad. La estrategia de *pricing inteligente* permite a la empresa tener mayor control sobre sus ingresos al ajustar los precios de su producto transformado en función de factores como el valor agregado, la calidad y la demanda del mercado de especialidad.
- **Necesidad de maximizar ingresos y rentabilidad:** Para garantizar la sostenibilidad y el crecimiento es esencial optimizar los ingresos generados por la venta del café transformado. El *pricing inteligente* busca optimizar los ingresos ajustando los

precios de manera dinámica para reflejar el valor percibido por el cliente.

- **Reconocer y capitalizar el valor agregado del café de especialidad:** Emblema Café es un café de especialidad con atributos diferenciados como su origen único, calidad superior y prácticas sostenibles. El mercado de café de especialidad valora estos atributos y los consumidores están dispuestos a pagar un precio *premium* por ellos. El *pricing* inteligente ajusta el precio en razón al valor agregado asegurando que la empresa capture una parte justa del valor que crea, en lugar de estar sujeta únicamente a los precios del café *commodity*.
- **Adaptabilidad a las condiciones cambiantes del mercado:** El mercado es dinámico y está influenciado por diversos factores (políticos, económicos, sociales, tecnológicos entre otros). Una estrategia de precios fijo puede no ser efectiva. El *pricing* inteligente, al basarse en datos en tiempo real y análisis constante permite a Emblema Café adaptarse rápidamente a los cambios en la demanda, la competencia y los costos, manteniendo su competitividad y optimizando su posición en el mercado.
- **Soporte a la expansión en canales directos y de valor:** La empresa busca expandir sus canales de venta directa (*e-commerce*, punto físico) y posicionarse en canales de distribución de mayor valor y alcance como tiendas especializadas y restaurantes. El *pricing* inteligente es una herramienta flexible que se puede adaptar a las características y expectativas de precios de cada canal y segmento de cliente, facilitando la implementación de listas de precios diferenciadas (ej. precios *premium* en venta directa o ediciones limitadas).

La Tabla 6 detalla la aplicación de la estrategia de *pricing* inteligente para la línea de negocio café Emblema a través de diversos canales de venta. En ella se presenta una visión general de cómo el producto o servicio ofrecido en cada canal se asocia a un precio base referencial de 250g y fundamenta una estrategia de valor específica. El objetivo de este esquema es adaptar la propuesta de precio y el valor percibido a las características de cada canal y segmento de cliente, buscando maximizar la rentabilidad, fomentar la fidelización de los clientes y reforzar la percepción de la calidad y exclusividad del café, especialmente en el mercado local y en la relación directa con el consumidor.

Tabla 6

Estrategia de Prancing Inteligente para Emblema Café por canal de ventas.

Canal de Venta	Producto/Servicio	Precio Base (COP) (referencia 250g)	Estrategia de Valor
Supermercados y tiendas <i>gourmet</i> (Carulla, Éxito WOW, Tiendas Orgánicas)	Café en grano / molido en empaque atractivo	\$35.000 - \$40.000	Diferenciación por trazabilidad y certificaciones ecológicas.
Restaurantes y hoteles boutique	Café molido exclusivo para establecimientos (precio mayorista)	\$30.000 - \$35.000	Asociación con marcas <i>premium</i> para ofrecer café de especialidad.
Venta directa en finca (Turismo cafetero)	Café <i>premium</i> en grano o molido + experiencia en finca	\$45.000 - \$50.000	Experiencia personalizada, degustación en origen, <i>storytelling</i> del productor.
Tiendas de café especializado (Ej.: Pergamino, Café Velvet, Típica Café)	Café de especialidad en grano o molido	\$40.000 - \$45.000	Posicionamiento en el segmento <i>premium</i> de café en Medellín y otras ciudades.
Compra única (<i>E-commerce</i> / WhatsApp / redes sociales)	Café en grano o molido (Envío nacional)	\$40.000 - \$45.000	Envío gratis en compras de +500g. Personalización del molido según preferencia del cliente.
Suscripción mensual "Círculo Emblema" (Café entregado cada mes con beneficios exclusivos)	Café seleccionado (250g o 500g mensual)	\$38.000 (250g) / \$70.000 (500g)	Precio especial para clientes recurrentes. Acceso a ediciones limitadas antes del público general. Regalo sorpresa.
Ediciones limitadas de origen especial (Micro lotes / cosechas exclusivas)	Ediciones limitadas / Café especial de cosecha	\$50.000 - \$55.000	Exclusividad, empaques numerados, lotes únicos, <i>storytelling</i> potente. Solo disponibles para miembros del "Círculo Emblema".

Canal de Venta	Producto/Servicio	Precio Base (COP) (referencia 250g)	Estrategia de Valor
Kit experiencia (Café + accesorios: Filtro V60, molino manual, taza artesanal)	Kit Experiencia	\$120.000 - \$150.000	El regalo perfecto para amantes del café. Descuento del 10% en la siguiente compra.
Café personalizado para empresas y eventos (Bodas, regalos corporativos, experiencias de marca)	Café en grano / molido en grandes volúmenes	Desde \$35.000 (volumen alto)	Personalización del empaque con logo o mensaje especial. Asesoría en selección del perfil de sabor ideal.

Nota. Precios referenciales y estrategias sujetas a ajustes basados en análisis continuo del mercado y costos.

La Tabla 7 presenta el esquema de *pricing* inteligente diseñado específicamente para fortalecer la relación directa de Emblema Café con sus clientes. Detalla los diferentes canales a través de los cuales se busca interactuar directamente con el consumidor final (como el comercio electrónico, las suscripciones, la venta en finca y eventos), el producto o servicio ofrecido en cada uno, el precio base sugerido (con referencia a 250g) y la estrategia de valor asociada. El propósito es maximizar la rentabilidad, incentivar la compra recurrente, fomentar la fidelización y construir una percepción de exclusividad al eliminar o reducir intermediarios y ofrecer experiencias y beneficios adicionales directamente al cliente.

Tabla 7

Estrategia de pricing basada en el relacionamiento para Emblema Café

Canal de Venta	Producto/Servicio	Precio Base (COP) (referencia 250g)	Estrategia de Valor
<i>E-commerce</i> y tienda online (Propia y <i>Marketplace</i> : Rappi, Mercado Libre, Linio)	Café en grano o molido (Envío nacional)	\$40.000 - \$45.000	Precio <i>premium</i> por compra directa sin intermediarios. Envío gratis en compras de +500g.
Suscripción mensual online	Café seleccionado (250g o 500g mensual)	\$38.000 (250g) - \$70.000 (500g)	Descuento para clientes fieles, contenido exclusivo, historia del productor.
Alianzas con oficinas y empresas (Café corporativo)	Café en grano / molido en grandes volúmenes	\$28.000 - \$35.000 por 250g (mayorista)	Venta recurrente, oferta de café <i>premium</i> en oficinas, enfoque en calidad y sostenibilidad.
Ferias y eventos de café (Expocafé, bares de especialidad, eventos <i>gourmet</i>)	Ediciones limitadas / Café especial de cosecha	\$50.000 - \$55.000	Exclusividad, empaques numerados, lotes únicos, <i>storytelling</i> potente.
Compra única (<i>E-commerce</i> / WhatsApp / redes sociales)	Café en grano o molido	\$40.000 - \$45.000	Envío gratis en compras de +500g. Personalización del molido según preferencia del cliente.
Suscripción mensual "Círculo Emblema" (Café entregado cada mes con beneficios exclusivos)	Café seleccionado (250g) / (500g)	\$38.000 / \$70.000	Precio especial para clientes recurrentes. Acceso a ediciones limitadas antes del público general. Regalo sorpresa en la 5ª compra.
Ediciones limitadas de origen especial (Micro lotes / cosechas exclusivas)	Ediciones limitadas de origen especial	\$50.000 - \$55.000	Empaque numerado y personalizado con historia del lote y productor. Solo disponibles para miembros del "Círculo Emblema"
Compra directa en la finca (Turismo cafetero)	Compra directa en la finca	\$45.000 - \$50.000	Incluye degustación y recorrido. Opciones de personalización del

Canal de Venta	Producto/Servicio	Precio Base (COP) (referencia 250g)	Estrategia de Valor
			empaque con mensaje especial
Kit Experiencia (Café + accesorios: Filtro V60, molino manual, taza artesanal)	Kit Experiencia	\$120.000 - \$150.000	El regalo perfecto para amantes del café. Descuento del 10% en la siguiente compra.
Café personalizado para empresas y eventos (Bodas, regalos corporativos, experiencias de marca)	Café personalizado para empresas y eventos (volumen alto)	Desde \$35.000	Personalización del empaque con logo o mensaje especial. Asesoría en selección del perfil de sabor ideal para la ocasión.

- *Nota.* Precios referenciales y estrategias diseñadas para maximizar valor en la interacción directa con el cliente.

5.2.2 Segundo pilar estratégico: “Una taza para cada cliente”.

Para definir una estrategia de mercado efectiva para Emblema Café, es clave comprender a fondo a los diferentes tipos de clientes a los que se dirige la marca. En lugar de utilizar una segmentación tradicional basada en datos demográficos, para la línea de café se optó por un enfoque de segmentación de cliente basado en la teoría de "*Jobs to be Done*" (JTBD). Este enfoque permitió identificar los "trabajos" o las necesidades funcionales, sociales y emocionales que los clientes buscan satisfacer al consumir café.

A continuación, se presentan cuatro perfiles de clientes clave para la línea de café de especialidad Emblema Café; cada uno de ellos definido por el "trabajo" principal que buscan realizar:

5.2.2.1 Amantes del Café de Especialidad en el Hogar:

Este segmento está compuesto por individuos que han desarrollado un profundo aprecio por el café de alta calidad. Son personas con un nivel educativo medio a alto y un ingreso disponible que les permite invertir en productos y experiencias *premium*. Se caracterizan por su curiosidad y deseo de explorar la diversidad del café, buscando activamente información sobre diferentes variedades, orígenes y métodos de preparación. Han transformado el acto de tomar café en un ritual, disfrutando del proceso de molienda, preparación y degustación en la tranquilidad de su hogar.

Estos clientes están dispuestos a invertir en equipos de preparación de alta calidad, como molinillos de café de muelas, métodos de filtrado alternativos (*V60*, *Chemex*, *Aeropress*) y balanzas de precisión. Consideran que la calidad del café y la precisión en la preparación son fundamentales para obtener la mejor experiencia sensorial. Además, este segmento se caracteriza por una creciente conciencia sobre la sostenibilidad y el comercio justo. Buscan marcas que demuestren un compromiso genuino con el medio ambiente y las comunidades productoras, valorando la transparencia en la cadena de suministro y las prácticas éticas.

- **"Trabajo" a realizar:** Disfrutar de una experiencia de café de alta calidad en casa, explorando sabores y orígenes. Este "trabajo" abarca tanto la necesidad funcional de obtener una bebida con cafeína como las necesidades emocionales y sociales asociadas al disfrute de un ritual, la exploración de sabores y la expresión de un estilo de vida.
- **Necesidades:** Este segmento busca café con perfiles de sabor distintivos, que reflejen las características únicas de su origen (región, finca, microclima) y

variedad (*Geisha*, *Caturra*, *Bourbon*), valoran la transparencia y quieren saber la historia detrás del café: quién lo cultivó, cómo fue procesado, qué prácticas agrícolas se utilizaron.

La frescura del grano es fundamental, por lo que prefieren café recién tostado y empaques que preserven el aroma y sabor. Buscan opciones de molienda personalizadas para adaptarse a sus diferentes métodos de preparación (*espresso*, goteo, prensa francesa). Valoran la facilidad para adquirir café de alta calidad, ya sea a través de tiendas especializadas, *e-commerce* o suscripciones. El empaque juega un papel importante en la experiencia y debe reflejar la calidad del producto y los valores del cliente (sostenibilidad).

- **Motivaciones:** Buscan descubrir nuevos sabores, aromas y matices en el café, disfrutando de la complejidad y sutileza de cada taza. La preparación y el consumo del café se convierten en un momento de disfrute personal, relajación y conexión con los sentidos. Valoran la historia y la tradición detrás del café, sintiéndose conectados con los productores y las regiones cafetaleras. El consumo de café de especialidad se asocia a un estilo de vida sofisticado, cultural y consciente. Buscan contribuir a un comercio más justo y sostenible, apoyando a los productores y protegiendo el medio ambiente.
- **Puntos de dolor:** Dificultad para encontrar información completa y confiable sobre el origen, el proceso y las características del café. El alto costo del café de especialidad puede ser una barrera para algunos consumidores. Preocupación por la variabilidad en la calidad del café, incluso dentro de la misma marca. Dudas

sobre la autenticidad y trazabilidad del café, especialmente en canales de venta masivos. Falta de personalización, asesoramiento y atención al cliente en algunos puntos de venta.

Para abordar de manera efectiva a este tipo de cliente y fidelizarlo con la marca se recomiendan las siguientes estrategias:

- **Estrategias de *marketing*:** *Marketing* de contenidos, con un enfoque en educar, inspirar y construir una comunidad en torno a la marca.
- **Tácticas:** Contenido educativo, creación de blogs, artículos, videos y guías sobre el origen del café, variedades, métodos de preparación, cata y maridaje.
- **Redes sociales:** Utilizar plataformas como *Instagram* y *YouTube* para compartir contenido visualmente atractivo, como fotos y videos de la finca, el proceso de producción y la preparación de café.
- ***Marketing de influencers*:** Colaborar con *influencers* del mundo del café para promocionar la marca y generar credibilidad.
- **Eventos y talleres:** Organizar catas de café, talleres de *home brewing* y eventos en línea para interactuar con los clientes y fomentar el aprendizaje.
- **Programa de lealtad:** Implementar un programa de recompensas para clientes frecuentes, ofreciendo descuentos, acceso a ediciones limitadas y contenido exclusivo.

5.2.2.2 El Buscador de Experiencias Auténticas:

Este cliente no se conforma con la simple compra de café, busca una conexión más profunda con el producto y su origen. Puede ser tanto un residente local interesado en

conocer más sobre la región cafetera como un turista atraído por el creciente interés en el turismo cafetero.

Este segmento valora la autenticidad, la tradición y el trabajo artesanal, por tanto, quiere saber la historia detrás de cada grano, desde su cultivo y cosecha hasta su procesamiento y tostado. Le interesa conocer a los productores, las prácticas agrícolas sostenibles y el impacto social de la producción de café. Busca un café que le permita disfrutar de un momento especial, ya sea solo o en compañía, y que le brinde una experiencia que vaya más allá del simple consumo de una bebida. Además, este segmento suele estar abierto a pagar un precio más alto por un café que cumpla con sus expectativas de calidad, autenticidad y experiencia.

- **"Trabajo" a realizar:** Conectar con la cultura cafetera local y disfrutar de una experiencia auténtica y memorable alrededor del café, para este cliente, el “trabajo” principal no es solo obtener una bebida con cafeína, sino también satisfacer necesidades emocionales y sociales como: Sentirse parte de una tradición y una comunidad, adquirir conocimiento sobre el café y su proceso, vivir un momento especial y placentero, consumir productos genuinos y con historia.
- **Necesidades:** Este cliente necesita saber de qué finca proviene el café, en qué condiciones se cultivó, quiénes son los productores y cómo fue procesado. Aquí la transparencia en la cadena de suministro es fundamental, no basta con decir que el café es "bueno", se requiere información sobre las variedades de café, la altitud de cultivo, el microclima de la región, los métodos de fermentación y secado y las notas de sabor esperadas, la posibilidad de realizar un tour cafetero, participar en una cata o interactuar con los productores es altamente valorada.

Este cliente puede comprar café para disfrutarlo en casa, preparando su propio ritual de café o para regalar a alguien especial, buscando un producto que transmita cuidado y atención al detalle. Para este perfil de cliente aspectos visuales como el empaque deben reflejar la calidad del producto y los valores de la marca, utilizando materiales sostenibles y un diseño que cuente una historia.

- **Motivaciones:** Este cliente está motivado por el deseo de aprender sobre el café y su cultura, quiere alejarse de los productos masivos y encontrar algo genuino y con identidad, busca una experiencia de café que estimule sus sentidos y le permita apreciar los matices de sabor y aroma, valora la interacción con los productores y la oportunidad de conocer a las personas detrás del café, prefiere consumir productos que beneficien a la economía local y contribuyan al desarrollo sostenible de la región.
- **Puntos de dolor:** Desconfianza en las marcas que no proporcionan información clara sobre el origen y el proceso de producción, insatisfacción con las ofertas turísticas que se centran en lo superficial y no permiten una conexión real con la cultura cafetera, frustración al no encontrar café que cumpla con sus expectativas de calidad y origen, deseo de tener opciones más personalizadas, como café recién tostado o empaques especiales.

Para abordar de manera efectiva a este tipo de cliente y fidelizarlo con la marca, es crucial construir una relación que vaya más allá de la simple transacción comercial, es por esto por lo que se recomiendan las siguientes estrategias:

- **Contenido profundo y auténtico:** Compartiendo de forma detallada la historia de la finca y la familia, desde sus orígenes como empresa familiar hasta su

compromiso con la producción sostenible. Destacando las generaciones de caficultores, las tradiciones transmitidas y el amor por la tierra.

- **El Proceso "Del grano a la taza":** Crear contenido visualmente atractivo (videos, fotografías, infografías) que muestren cada etapa del proceso de producción, desde la siembra y el cuidado de los cafetales hasta la cosecha selectiva, el beneficio, el secado y el tostado.
- **Perfiles de los productores:** Presentar a las personas que trabajan en la finca, destacando su conocimiento, dedicación y pasión por el café. Compartir sus historias, sus desafíos y sus sueños.
- **Notas de cata detalladas:** Ofrecer descripciones sensoriales ricas y evocadoras de cada café, utilizando un lenguaje que transporte al cliente a la finca y le permita imaginar los aromas y sabores.
- **Blog y redes sociales:** Utilizar estos canales para compartir contenido relevante y atractivo, como recetas de café, consejos de preparación, artículos sobre la cultura cafetera y noticias de la finca.
- **Experiencias inmersivas y participativas:** Diseñar tours a la finca que vayan más allá de la simple observación. Incluir actividades prácticas como la recolección de café, la selección de granos, la degustación guiada y la preparación de café con diferentes métodos.
- **Catas de café temáticas:** Organizar catas que exploren diferentes aspectos del café, como las variedades, los procesos de beneficio o las regiones de cultivo.

- **Talleres de barismo:** Ofrecer talleres donde los clientes puedan aprender a preparar café como un profesional, dominando técnicas como el vertido, la molienda y el control de la temperatura.
- **Eventos culturales:** Integrar la cultura local en las experiencias cafeteras, incluyendo música, gastronomía y artesanías de la región.
- **Personalización y exclusividad:** Lo que se traduce en:
 - **Café recién tostado:** Ofrecer la opción de tostar el café al momento o poco antes de la entrega, garantizando la máxima frescura y aroma.
 - **Molienda personalizada:** Permitir a los clientes elegir el grado de molienda según su método de preparación preferido.
 - **Empaques personalizados:** Ofrecer la posibilidad de incluir mensajes personalizados o diseños especiales en los empaques para regalos o eventos.
 - **Ediciones limitadas:** Lanzar ediciones especiales de café provenientes de micro lotes o cosechas únicas, ofreciendo a los clientes la oportunidad de probar algo exclusivo y diferente.
 - **Programa de suscripción exclusivo:** Crear un club de café o programa de suscripción que brinde acceso a café de edición limitada, descuentos especiales, contenido exclusivo y participación en eventos.
- **Comunicación cercana y transparente:** Implica entre otros:
 - **Atención personalizada:** Responder a las preguntas y comentarios de los clientes de manera rápida, amable y personalizada.

- **Redes sociales interactivas:** Utilizar las redes sociales para fomentar la conversación, compartir experiencias y crear un sentido de comunidad.
- **Encuestas y *feedback*:** Solicitar la opinión de los clientes de forma regular para conocer sus preferencias y mejorar continuamente.
- **Transparencia en Precios:** Explicar claramente los factores que influyen en el precio del café, como la calidad, el origen, el proceso de producción y las prácticas de sostenibilidad.

- **Compromiso con la Sostenibilidad:** Implementación de prácticas sostenibles desde la perspectiva ambiental, social y económica.
- **Certificaciones:** Obtener certificaciones que validen las prácticas sostenibles de la finca (*Orgánico, Rainforest Alliance, Fair trade* etc.) y comunicarlas claramente a los clientes.
- **Impacto ambiental:** Destacar las acciones que realiza la empresa para proteger el medio ambiente, como la conservación de la biodiversidad, la reducción del uso de agua y energía, y la gestión responsable de los residuos.
- **Responsabilidad social:** Compartir las iniciativas de la empresa para apoyar a la comunidad local, mejorar las condiciones de vida de los trabajadores y promover el desarrollo sostenible de la región.

5.2.2.3 El Práctico Consciente:

Este cliente representa un segmento amplio y crucial para el crecimiento de Emblema Café. Se trata de personas que consumen café regularmente, ya sea en el hogar o en el trabajo y buscan una opción de buena calidad que se ajuste a su presupuesto y estilo de vida práctico.

No están buscando la experiencia sensorial más compleja o el café más exclusivo, pero sí valoran un sabor agradable, consistente y confiable. Este cliente puede ser un profesional que necesita su dosis diaria de cafeína para mantenerse enfocado, una familia que disfruta de una taza de café en el desayuno o la merienda, o un pequeño negocio que quiere ofrecer un buen café a sus empleados sin incurrir en costos excesivos.

Si bien la sostenibilidad y las prácticas responsables son importantes para este cliente, no suelen ser el factor decisivo en su compra. Aun así, prefieren apoyar a empresas locales y productos de la región y valoran las marcas que demuestran un compromiso con el medio ambiente y la comunidad.

- **"Trabajo" a realizar:** Obtener una bebida de café de buena calidad para disfrutar en el día a día, de forma práctica y a un precio accesible. Aquí, el "trabajo" principal se centra en la necesidad funcional de obtener una bebida de café que cumpla con las expectativas básicas de sabor y calidad, pero sin complicaciones ni costos excesivos. Las necesidades emocionales y sociales pueden ser secundarias, pero aún presentes: Obtener energía, mantenerse despierto, acompañar una comida, facilidad de preparación, rapidez, conveniencia, compartir una taza de café con amigos o familiares, ofrecer café a los invitados, sentirse bien al apoyar productos locales y sostenibles (en menor medida).
- **Necesidades:** Este cliente busca un café que sea equilibrado, sin sabores extraños o defectos y que mantenga su calidad taza tras taza, necesita opciones de café molido para su cafetera doméstica o de oficina o café en grano si prefiere molerlo en casa. Este tipo de cliente valora las modificaciones en la presentación del producto, por ejemplo, la oferta de diferentes tamaños de empaque para adaptarse a sus

necesidades de consumo (paquetes pequeños para probar, paquetes grandes para ahorrar), la conveniencia es clave, por lo que busca café disponible en supermercados, tiendas de barrio, online o incluso en la propia finca.

Para este perfil de cliente el precio es un factor importante dado que busca una buena relación calidad-precio, no está dispuesto a pagar precios *premium*, pero sí valora un café que justifique su costo, aunque no busca detalles exhaustivos, sí aprecia información básica sobre el origen del café, su variedad y algunas notas de sabor.

- **Motivaciones:** El café forma parte de su rutina diaria y busca una opción confiable que satisfaga sus necesidades cotidianas, quiere una solución simple y sin complicaciones, tanto en la preparación como en la compra del café, busca un producto que ofrezca un buen equilibrio entre calidad y precio, sin sacrificar el sabor por el costo, prefiere apoyar a los productores locales y contribuir a la economía de su región.
- **Puntos de dolor:** Se siente abrumado por la gran cantidad de opciones de café y no sabe cuál elegir, desconfía de la calidad del café en establecimientos de bajo costo o en marcas desconocidas, le gustaría tener más información sobre el café que consume, pero no quiere ser bombardeado con detalles técnicos, le resulta difícil encontrar café de buena calidad en su zona o en sus tiendas habituales.

Para abordar y fidelizar al cliente "Práctico Consciente" con la marca, es fundamental enfocarse en ofrecerle soluciones que se adapten a su estilo de vida y necesidades diarias,

sin descuidar la calidad y el valor agregado que la marca puede aportar, algunas estrategias que se recomiendan son:

Comunicación clara y directa:

- **Lenguaje sencillo y funcional:** Evitar el lenguaje excesivamente técnico o pretencioso, comunicar los beneficios del café de manera clara y directa, enfocándose en el sabor, la frescura y la practicidad.
- **Información concisa:** Proporcionar información básica y relevante sobre el origen del café, las variedades y las notas de sabor, pero sin abrumar al cliente con detalles innecesarios.
- **Enfoque en la confiabilidad:** Destacar la consistencia en la calidad del café y la disponibilidad del producto. Comunicar la seguridad de que Emblema Café es una opción confiable para el consumo diario.

Variedad y flexibilidad:

- **Opciones de molienda y empaque:** Ofrecer café molido para diferentes tipos de cafeteras (filtro, *espresso*, etc.) y café en grano para quienes prefieren molerlo en casa. Proporcionar empaques de diferentes tamaños para adaptarse a las necesidades de consumo individual y familiar.
- **Disponibilidad en puntos de venta:** Ampliar la distribución del café a supermercados, tiendas de barrio y otros establecimientos de fácil acceso para el cliente.

Precio competitivo y promociones:

- **Relación calidad-precio atractiva:** Establecer precios que reflejen la buena calidad del café, pero que sean competitivos con otras opciones disponibles en el mercado.
- **Ofertas y descuentos:** Implementar promociones periódicas, descuentos por volumen o programas de fidelidad que premien la compra frecuente.
- **Paquetes ahorro:** Considerar la posibilidad de ofrecer paquetes de café en diferentes presentaciones a un precio más económico.

Experiencia de Compra Sencilla:

- **Opciones de pago variadas:** Ofrecer diferentes métodos de pago para adaptarse a las preferencias del cliente.
- **Entrega eficiente:** Garantizar entregas rápidas y confiables, ya sea a domicilio o en puntos de recogida cercanos.

Feedback y mejora continua:

- **Canales de comunicación abiertos:** Facilitar la comunicación con los clientes a través de diferentes canales (redes sociales, correo electrónico, etc.) para recibir sus opiniones y sugerencias.
- **Encuestas de satisfacción:** Realizar encuestas periódicas para conocer el nivel de satisfacción del cliente e identificar áreas de mejora.
- **Adaptación a las necesidades:** Utilizar el *feedback* de los clientes para ajustar la oferta de productos, los precios, los canales de venta y la comunicación de la marca.

5.2.2.4 Cafeterías y Restaurantes de Especialidad:

Este segmento está compuesto por establecimientos del sector de la hostelería que han adoptado una filosofía de alta calidad y diferenciación en su oferta. Incluye cafeterías de especialidad, restaurantes de alta cocina, hoteles boutique y bares que buscan ofrecer a sus clientes una experiencia gastronómica completa, donde el café juega un papel fundamental.

Este tipo de establecimientos valoran la calidad del café como un elemento diferenciador y buscan proveedores que puedan ofrecerles un producto excepcional, consistente y con una historia que contar. La figura del barista cobra especial relevancia en este segmento, ya que su conocimiento y habilidad para preparar y presentar el café influyen en la percepción y el disfrute del cliente final. Además de la calidad del café, estos clientes valoran la confiabilidad del proveedor, la puntualidad en las entregas, el servicio al cliente y la capacidad de ofrecer soluciones personalizadas.

- **"Trabajo" a realizar:** Ofrecer a los clientes una experiencia de café excepcional que complemente su oferta gastronómica y ambiente. Este "trabajo" implica tanto la necesidad funcional de proveer una bebida de café de alta calidad como las necesidades emocionales y sociales de crear un ambiente acogedor, transmitir sofisticación y generar una experiencia memorable para el cliente.
- **Necesidades:** Buscan un café que mantenga un perfil de sabor uniforme y predecible, permitiendo a sus baristas y personal ofrecer una experiencia consistente a sus clientes. Necesitan opciones de café que se adapten a diferentes métodos de preparación (*espresso*, filtrado, etc.) y a diferentes momentos del día. Quieren

conocer el origen, la variedad, el proceso de producción y las características sensoriales del café para poder comunicarlo a sus clientes.

Requieren un proveedor que garantice la disponibilidad del producto y la puntualidad en las entregas, evitando interrupciones en su servicio. Valoran la atención personalizada, la capacidad de respuesta y la disposición del proveedor para resolver problemas y atender sus necesidades. En algunos casos, pueden requerir capacitación para su personal (baristas) y soporte técnico para sus equipos de preparación de café. Pueden buscar materiales que les ayuden a promocionar el café entre sus clientes (cartas de café, descripciones, etc.).

- **Motivaciones:** Buscan ofrecer una experiencia única y distinguirse de la competencia a través de la calidad del café. El café de especialidad se asocia a un nivel de sofisticación y calidad que mejora la imagen del establecimiento. Quieren que sus clientes disfruten de una experiencia gastronómica completa y memorable, donde el café juega un papel importante. El café de alta calidad puede ser un factor clave para atraer y retener a los clientes. El aroma, el ritual de preparación y el consumo de café contribuyen a crear un ambiente acogedor y agradable en el establecimiento.
- **Puntos de dolor:** Preocupación por la calidad variable del café y la falta de confiabilidad en las entregas. Dificultad para obtener información detallada y precisa sobre el café. El costo del café de especialidad puede ser un factor limitante para algunos establecimientos. Carencia de capacitación para el personal y soporte técnico para los equipos de preparación. Competencia con otros establecimientos que también ofrecen café de especialidad.

Para abordar y fidelizar a este cliente con la marca, es fundamental:

- **Marketing B2B y de relaciones:** Con un enfoque en la construcción de relaciones sólidas con los establecimientos, ofreciendo un servicio personalizado y de alta calidad.
- **Tácticas:** Establecer un equipo de ventas dedicado a visitar y atender las necesidades de las cafeterías y restaurantes.
- **Muestras y degustaciones:** Ofrecer muestras gratuitas de café y organizar catas para que los establecimientos puedan evaluar la calidad del producto.
- **Soporte técnico y capacitación:** Proporcionar capacitación a los baristas y ofrecer soporte técnico para los equipos de preparación del café.
- **Materiales de marketing personalizados:** Crear cartas de café, menús y otros materiales promocionales con la marca del establecimiento.
- **Eventos y colaboraciones:** Participar en eventos del sector de la hostelería y colaborar con cafeterías y restaurantes en la organización de eventos especiales.

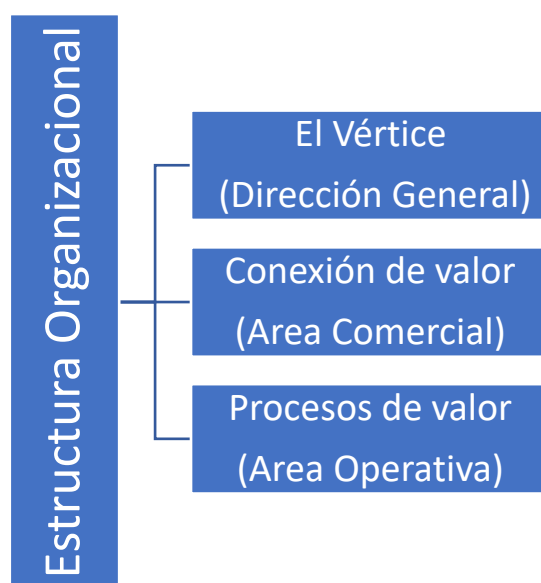
5.2.3 Tercer pilar estratégico: “Procesos para la vida”.

Como parte del Pilar Estratégico 3, “Procesos para la Vida”, Emblema Café reconoce que la sostenibilidad organizacional comienza con la formalización interna. Dado su carácter de empresa familiar, la implementación de una estructura organizacional clara y definida es esencial para garantizar la continuidad del negocio, la toma de decisiones informadas y la distribución equitativa de responsabilidades. Este enfoque implica la delimitación de roles estratégicos, operativos y comerciales, así como la creación de mecanismos de control y seguimiento. Al estructurar adecuadamente los procesos administrativos y operacionales, se fortalece la transparencia, la eficiencia y la

capacidad de respuesta ante los desafíos del entorno, contribuyendo de manera directa a la sostenibilidad integral del modelo de negocio. En este sentido se propone la siguientes estructura organizacional (ver figura 2.) como punto de partida para la gestión administrativa eficiente y se describe el alcance de sus roles:

Figura 2

Estructura Organizacional Agroindustria La Bonita S.A.S



Nota: Elaborada en consideración al tamaño de la empresa (micro) y en respuesta a las necesidades estratégicas.

El Vértice: Es quien asegura la transmisión efectiva de la plataforma estratégica en todos los niveles de la organización, teniendo como premisa el ejemplo y la coherencia como elementos claves para la permanencia en el tiempo de lo transmitido. Así mismo, desde la observación integral de los procesos, toma las decisiones estratégicas para el crecimiento sostenible de la organización como lo es: Ingreso a nuevos mercados,

ampliación del portafolio de productos, alianzas estratégicas y cumplimiento de la promesa de valor.

Conexión de Valor: El propósito de esta área está enmarcado en el conocimiento del cliente para la construcción de relaciones sólidas y duraderas en el tiempo, basadas en la confianza, entregando una taza para cada cliente.

Procesos de Valor: Asegurar que lo que se dice se haga realidad en cada parte del proceso productivo con responsabilidad social y ambiental, traduciendo la estrategia sostenible en acciones concretas.

La denominación del Pilar Estratégico 3 de Emblema Café, denominado “Procesos para la Vida”, se fundamenta en una propuesta integral de sostenibilidad y de buenas prácticas en toda la cadena de valor del café. Este enfoque busca minimizar los impactos ambientales, optimizar el uso de los recursos y promover la implementación de prácticas responsables desde la finca hasta el consumidor, alineándose con las políticas nacionales de producción más limpia y con los estándares internacionales del sector cafetero. Este pilar está compuesto por varios programas a saber:

1. **Conservación de suelos y manejo de aguas:** Uno de los principales enfoques es la conservación del suelo y el manejo eficiente del recurso hídrico. En zonas de ladera como Salgar, Antioquia, se implementan terrazas, barreras vivas y sistemas de recolección de agua lluvia para evitar la erosión y conservar la fertilidad (La Tienda del Café, 2023). Estas medidas no solo mejoran la productividad del cultivo, sino que también contribuyen a la resiliencia climática del sistema agrícola. En el caso puntual de las aguas lluvias, estas son

recolectadas en tanques de almacenamiento para posteriormente ser utilizadas en el proceso de beneficio del café, contribuyendo a la reducción en el uso de agua potable destinada principalmente para el consumo vital.

2. **Producción más limpia y reducción de residuos:** Emblema Café adopta los principios de la Política Nacional de Producción Más Limpia, que define esta estrategia como “la aplicación continua de una estrategia ambiental preventiva en los procesos, productos y servicios para aumentar la eficiencia y reducir los riesgos para los seres humanos y el ambiente” (Federación Nacional de Cafeteros, 2012, pág. 5). Esto incluye el aprovechamiento de residuos orgánicos del café mediante el compostaje de la pulpa de café como abono orgánico y mejorador del suelo, la disposición en sitio del material orgánico producto de la cosecha, así como el manejo de podas y la aplicación de productos validados como orgánicos para la nutrición de las plantas, reduciendo el uso de fertilizantes químicos y cerrando los ciclos de nutrientes (La Tienda del Café, 2023).
3. **Buenas prácticas agrícolas y control biológico:** Las Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) también juegan un papel central en la estrategia de Emblema Café. Estas prácticas abarcan el manejo integrado de plagas, el uso racional de agroinsumos, la rotación de cultivos y la protección de fuentes hídricas, garantizando así una producción sostenible y segura (Cenicafé, 2006). Complementariamente, se promoverá el control biológico de plagas utilizando organismos benéficos, que garanticen el cuidado del ecosistema y la protección de los suelos cultivables.

4. **Certificaciones y trazabilidad:** Emblema Café se propone obtener certificaciones reconocidas como *Rainforest Alliance* y *Fair Trade*, las cuales garantizan prácticas responsables en los ámbitos social, ambiental y económico. Estas certificaciones refuerzan la confianza del consumidor y permiten acceder a mercados diferenciados (*Perfect Daily Grind*, 2019). La trazabilidad también es prioritaria, asegurando que cada lote de café pueda ser rastreado desde su origen hasta el consumidor final, lo que reforzará la historia de la marca y permitirá garantizar las condiciones de origen al producto de la línea.
5. **Educación y capacitación:** Por último, se destaca el compromiso de Agroindustria La Bonita S.A.S, con la formación y capacitación continua. Desde su línea de negocio de café, la empresa promoverá la participación de sus colaboradores en programas o proyectos de educación para caficultores ofrecidos por instituciones como Cenicafé y la Federación Nacional de Cafeteros, con el fin de fortalecer las capacidades en sostenibilidad y adaptación a nuevas tecnologías (Cenicafé, 2009).

6. Modelo de Negocio

Agroindustria La Bonita S.A.S, una empresa familiar con orígenes en Salgar, Antioquia, busca formalizar sus operaciones y potenciar su línea de negocio de café bajo la marca Emblema Café. La empresa opera en un predio de quince hectáreas, integrando la cadena de valor del café desde el cultivo hasta la venta al consumidor final. A pesar de contar con un producto de alta calidad y origen diferenciado, así como con prácticas sostenibles, la gestión informal ha limitado su crecimiento y capacidad competitiva.

Este modelo de negocio, desarrollado a través de una mentoría, se enfoca en la línea de café de especialidad con el objetivo de mejorar la productividad, fortalecer la marca, fidelizar clientes clave y asegurar la sostenibilidad en el tiempo. Se basa en el análisis del entorno interno y externo de la empresa, la definición de su plataforma estratégica y una segmentación de mercado orientada a las necesidades del cliente.

De acuerdo con la información recolectada se presenta el modelo de negocio en el esquema conocido como CANVAS (ver figura 3).

Figura 3. Modelo de negocio Emblema Café. Agroindustria La Bonita S.A.S

Business Model Canvas		Diseñado para:	MENTORIA-AGROINDUSTRIA LA BONITA SAS	
		Diseñado por:	Felipe Gonzalez Bedoya-Sayaka Osorio	
Relaciones Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relaciones con los clientes	Mercado Meta - Clientes
Productores de café especial. Proveedores de maquinaria de café. Escuela de formación y capacitación en temas de café Proveedores de insumos. Ecosistemas de innovación Protocolo de amistad Servicios de mensajería	<p>PRE-PRODUCCION: Gestion de marca, diseño y registro ante la SIC.</p> <p>Produccion: Diseño, implementación y estandarización de procesos de beneficio, secado, tueste y empaque</p> <p>Planeación: De producción según oferta y disponibilidad de la materia prima a transformar en nuestro caso de los picos de cosecha en el cultivo de café en etapa de producción</p> <p>Control de producto: Protocolo de control de calidad en las diferentes etapas del proceso de siembra, cosecha, post cosecha, transformación y entrega al consumidor final</p> <p>PRODUCCION Control de Inventario: Construcción de indicadores para medir y prever posibles eventos de alta y baja disponibilidad de producto terminado o materia prima sin transformar. Control de Calidad: Seguir los protocolos establecidos por las autoridades competentes en materia de café para asegurar la calidad del producto transformado y puesto en el mercado. Estrategia de Marketing y Mercadeo: Medir y hacer seguimiento a la satisfacción de los clientes validando si estamos atendiendo sus necesidades y desde ahí construir y una estrategia y contenido para atender las necesidades demandadas. Ventas y servicio al cliente: Hacer seguimiento al volumen de ventas, crecimiento o decrecimiento e interactuar con el cliente para conocer niveles de satisfacción de las necesidades que resuelve el producto y determinar que otros asociados resuelve el Gestión de la sostenibilidad: Seguimiento y control a los KPI que evidencian los resultados de las actividades relacionadas con la sostenibilidad. Difusión en los canales de comunicación de las actividades de</p>	Entregamos historia de cultura gente y país, producimos café de alta calidad con trazabilidad desde el árbol hasta el producto final Promesa de entrega según frecuencia del consumo del cliente Justo a tiempo Experiencia entorno al cuidado y conservación de los ecosistemas, la producción orgánica, limpia y sostenible Comunicación directa con el cliente sin intermediarios	Ventas Online. Redes sociales. Página web. Catas de café Plan de referidos, membresía. Ventas a domicilio. Atención de PQRS Lanzamientos Experiencia en Finca Contenido Educativo Personalización de contenido Canales de Distribución Cafeterías de especialidad Redes sociales Red comunidad emblema Voz a voz Comercio electrónico	Amantes del café de especialidad en el hogar El práctico conciente Cafeterías y restaurantes de especialidad
		Recursos Clave		
		Producción con Aliados Capacidad instalada disponible Portafolio de productos Material audiovisual. Café especial. Base de datos de clientes		
Estructura de Costos			Flujos de Ingresos	
Adquisición de equipos y maquinaria. Actividades de Siembra Actividades de Cosecha Actividades de post-cosecha Actividades de transformación Actividades clave más costosas: comercio justo, diseño de empaque innovador, venta consultiva. Modelo de producción y venta E2E Gestión de clientes y estrategia de comercialización.			TIPOS: Ventas voz a voz y canales on line Experiencia Emblema	

Nota: Elaboración propia a partir del proceso de análisis estratégico realizado.

7. Construcción de Indicadores

Una vez definido el modelo de negocio, es fundamental establecer las métricas de gestión clave para evaluar, seguir y optimizar continuamente el rendimiento de esta línea del negocio. Para lograrlo, se ha diseñado un sistema de indicadores clave de desempeño (*KPIs*) que se centran en la productividad, el posicionamiento de la marca, la retención de clientes, la expansión comercial y la sostenibilidad.

Estos *KPIs* permiten a Emblema Café convertir los objetivos estratégicos en métricas claras las cuales pueden ser medibles periódicamente, con estos indicadores

Agroindustria La Bonita S.A.S puede:

- Identificar las oportunidades de mejora en sus procesos productivos.
- Medir el impacto de sus acciones de *marketing* y de sostenibilidad.
- Evaluar el nivel de satisfacción y de fidelización de sus clientes.
- Tomar decisiones de manera oportuna para orientar el crecimiento y posicionamiento de la marca a nivel local, nacional e internacional.

A continuación, se presentan las tablas de *KPIs* diseñadas para la línea de negocio del café de especialidad, abordando la mejora del proceso productivo, el posicionamiento de la marca, la fidelización de clientes potenciales, la expansión de la marca y la sostenibilidad.

Tabla 8
KPI para Mejorar la Productividad

KPI	Objetivo	Frecuencia	Meta sugerida
Kg de café producido por hectárea.	Medir eficiencia agrícola.	Mensual	> 1,800 kg/ha
Costo promedio por kg producido.	Controlar y optimizar costos.	Mensual	↓ 10% anual
Rendimiento postcosecha (Kg pergamino a tostado).	Mejorar la eficiencia de transformación.	Mensual	≥ 80% eficiencia
Tiempo de ciclo de producción (Siembra a entrega).	Reducir tiempos de producción y logística.	Trimestral	↓ 15%
% de producción transformada (vs. vendida como materia prima).	Aumentar valor agregado.	Trimestral	Subir del 1% al 10%

Tabla 9
KPI para Mejorar el Posicionamiento

KPI	Objetivo	Frecuencia	Meta sugerida
Reconocimiento de marca en redes sociales (alcance/ <i>engagement</i>).	Medir visibilidad digital.	Mensual	+20% trimestre
Tasa de recompra (Clientes leales).	Medir fidelización.	Trimestral	> 30%
% de café vendido con certificación.	Reforzar percepción de sostenibilidad.	Semestral	100% en 3 años
Volumen de ventas por canal (<i>e-commerce</i> , físico, suscripciones).	Evaluar efectividad comercial.	Trimestral	<i>E-commerce</i> > 40% ventas
Participación en ferias/eventos del sector.	Incrementar visibilidad.	Anual	≥ 4 eventos/año

Tabla 10
KPI para Medir Grado de Fidelización Clientes Potenciales

KPI	Objetivo	Frecuencia	Meta sugerida
Tasa de retención de clientes.	Medir la capacidad de mantener clientes a lo largo del tiempo.	Trimestral	> 70%
Valor de vida del cliente (<i>Customer Lifetime Value</i>).	Estimar el ingreso total que un cliente generará durante su relación con la marca.	Anual	Incrementar 15% anual
Frecuencia de Compra.	Medir la periodicidad con la que los clientes realizan compras.	Mensual	Aumentar 10%

KPI	Objetivo	Frecuencia	Meta sugerida
Puntuación de satisfacción del cliente (CSAT)	Medir la satisfacción inmediata del cliente con una interacción o compra.	Mensual	> 4/5 o > 80%
<i>Net Promoter Score</i> (NPS)	Medir la probabilidad de que los clientes recomienden la marca.	Semestral	> 50
Número de Clientes Recurrentes	Contar la cantidad de clientes que han comprado más de una vez.	Mensual	Aumentar 20%

Tabla 11
KPI para Expansión

KPI	Objetivo	Frecuencia	Meta sugerida
Número de visitas a finca (Turismo cafetero).	Promover experiencias.	Mensual	≥ 50 visitas/mes
Ventas internacionales o acuerdos de exportación.	Ampliar alcance.	Anual	1 nuevo mercado/año
Satisfacción del cliente (NPS).	Mejorar percepción de marca.	Trimestral	$NPS \geq 8/10$
Número de nuevos canales de distribución.	Incrementar la presencia en el mercado.	Anual	≥ 2 nuevos canales/año
Crecimiento porcentual de las ventas totales.	Medir el crecimiento general del negocio.	Anual	> 25% anual
Penetración en nuevos mercados geográficos.	Evaluar el éxito al ingresar a nuevas áreas.	Anual	Cubrir 2 nuevas ciudades/año (A nivel nacional inicialmente)

Tabla 12
KPI Compromiso con la Sostenibilidad

KPI	Objetivo	Frecuencia	Meta sugerida
Uso eficiente del recurso hídrico en el proceso de beneficio.	Medir el aprovechamiento de agua lluvia.	Mensual	+15% mensual
Transformación de subproductos orgánicos.	Medir la cantidad de kilogramos de compost generados a partir de los subproductos.	Mensual	> 20Kg

KPI	Objetivo	Frecuencia	Meta sugerida
Uso eficiente del recurso energético y emisiones.	Medir el volumen de café secado al sol.	Mensual	>250Kg pergamino seco
Actualización en buenas prácticas agrícolas.	Mantener al personal capacitado en nuevas tendencias de producción limpia.	Anual	1 capacitación
Conservación de suelos.	Registrar la siembra de nuevas especies arbóreas.	Anual	10

8. Conclusiones y Recomendaciones

El análisis del macroentorno revela un panorama interesante a pesar de los desafíos del sector, con claras vías estratégicas para Emblema Café. Dentro de las oportunidades más significativas se destaca la evolución del consumidor hacia la valorización del origen y la sostenibilidad en los procesos. El consumidor está pasando de ver el café como un simple *commodity* a valorarlo como una experiencia sensorial y cultural. Existe una demanda creciente por la transparencia, los consumidores quieren conocer la historia detrás del producto, las prácticas agrícolas, el impacto social y ambiental, esto representa una oportunidad dorada para Emblema Café, dada su producción en altura, control en toda la cadena y el enfoque en prácticas sostenibles.

La estrategia debe capitalizar todo esto mediante un *storytelling* potente, con una comunicación transparente de sus prácticas y la justificación de un posicionamiento de precio *premium* basado en este valor diferencial.

La expansión acelerada de canales digitales y venta directa representa otra oportunidad clave. El auge *del e-commerce*, las redes sociales como canales de venta directa y los modelos de suscripción eliminan barreras geográficas y reducen la dependencia de intermediarios tradicionales. Estos canales no solo permiten vender, sino además construir una relación directa con el cliente, recopilar datos valiosos sobre sus preferencias y comportamientos, controlar la narrativa de la marca y mejorar significativamente los márgenes de ganancia.

Para lograr lo anterior Emblema Café debe invertir en construir su presencia digital: Implementar un sitio web transaccional optimizado (SEO), estrategias activas en redes sociales y el desarrollo de un modelo de suscripción atractivo, todo esto es clave para alcanzar el mercado nacional de forma eficiente y construir una base sólida de clientes leales a la marca.

El valor estratégico de las certificaciones y prácticas sostenibles es innegable para el mercado de café de especialidad. Certificaciones como Orgánico, *Rainforest Alliance*, *Fair Trade*, *Bird Friendly* o incluso altos puntajes de la *Specialty Coffee Association* (SCA) se están convirtiendo en factores decisivos de compra en segmentos clave y requisitos de entrada para ciertos mercados (especialmente de exportación y tiendas especializadas), estas características comunican credibilidad y compromiso de forma estandarizada. Obtener estas certificaciones debe ser una prioridad estratégica, no solo por el acceso a nuevos mercados, sino como una herramienta de *marketing* y validación de la propuesta de valor sostenible. La inversión en certificación debe ir acompañada de una comunicación activa de estos logros.

El auge del turismo experiencial y de origen también presenta una oportunidad significativa. Hay un interés creciente en el turismo cafetero tanto de locales como de turistas los cuales quieren vivir experiencias auténticas y conectadas con el origen de los productos. Este tipo de turismo permite a los visitantes entender el proceso “Del árbol a la taza” interactuar con los productores y crear un vínculo emocional con la marca y el lugar, “La Bonita” es un activo estratégico que puede convertirse en un centro de experiencias, generando ingresos adicionales (Tours, catas, tienda física) funcionando como una poderosa herramienta de *marketing* vivencial y de contenido, diferenciando a Emblema Café de marcas sin conexión física al origen.

Finalmente, las políticas de apoyo sectorial y acceso a la financiación no deben subestimarse. El gobierno colombiano y entidades relacionadas ofrecen diversas líneas de apoyo para el sector agroindustrial y cafetero, incluyendo créditos con tasas subsidiadas (Finagro, Banco Agrario), asistencia técnica del SENA y FNC y cofinanciación para proyectos de innovación, adopción tecnológica o certificación, estar al tanto de estas convocatorias y programas y tener la estructura formal para aplicar a ellos, puede reducir significativamente las barreras financieras para inversiones clave en mejora de procesos, tecnología, certificaciones o expansión, lo cual acelera el plan estratégico.

En cuanto a las amenazas externas, la volatilidad extrema de precios del café *commodity* es la más apremiante. El precio interno del café colombiano está fuertemente ligado al contrato “C” de la bolsa de Nueva York y a la tasa de cambio (COP/USD), factores globales como eventos climáticos en grandes productores (heladas y sequías en Brasil),

fluctuaciones monetarias, costos logísticos globales y especulación financiera generan oscilaciones importantes e impredecibles en los precios del café, lo cual genera una enorme incertidumbre para la planificación financiera y puede deteriorar la rentabilidad.

Para una permanencia en el largo plazo es indispensable en la medida de lo posible disminuir los ingresos de La Bonita del precio *commodity* del café, esto se logrará mediante la transformación (venta del producto terminado con marca), la diferenciación por calidad, origen y sostenibilidad, la construcción de relaciones directas con clientes (fidelización y suscripción) y la diversificación (turismo cafetero), aquí es crucial la estrategia de *pricing* inteligente.

El cambio climático es otra amenaza crítica. El aumento de las temperaturas, la alteración de los patrones de lluvia (sequías más intensas, lluvias torrenciales) y la mayor incidencia de plagas y enfermedades como la roya afectan directamente los rendimientos de los cafetales, la calidad del grano y la disponibilidad de agua para el beneficio, esto no es una amenaza futura sino una realidad actual que compromete la sostenibilidad del cultivo, lo cual requiere una estrategia proactiva de adaptación y resiliencia, como lo son la inversión en prácticas agrícolas sostenibles y regenerativas (manejo de sombras, conservación de suelos, agua y biofertilizantes), la exploración de variedades más resistentes (manteniendo la calidad) y mejorar la eficiencia en el uso del agua, es esencial para garantizar la materia prima a futuro. En efecto, la implementación de estas estrategias se verá traducida en la entrega de valor al consumidor consciente.

El incremento de los costos operativos también representa un desafío. La inflación global postpandemia, los conflictos geopolíticos y los problemas en las cadenas de suministro globales han incrementado significativamente los costos, es vital implementar un control de costos riguroso y buscar eficiencias en toda la cadena de valor (desde la siembra hasta la entrega final), la adopción de tecnología para optimizar el uso de insumos, la mejora logística y la negociación estratégica con proveedores son claves. La estrategia de precios debe considerar esta presión de costos para mantener márgenes saludables.

El entorno regulatorio complejo y las barreras no arancelarias no deben ignorarse. Operar formalmente implica cumplir con una variedad de normativas: Registros INVIMA, estándares de calidad FNC, legislación laboral, regulaciones de etiquetado, protección de marca (SCI) y normativas ambientales. Para la exportación, se suman registros fitosanitarios, aduaneros y certificaciones específicas de cada mercado destino, que actúan como barreras no arancelarias, lo cual requiere una gestión administrativa y legal diligente y la asignación de recursos para asegurar el cumplimiento continuo, la formalización es indispensable, la anticipación y planificación de los costos y procesos asociados a las regulaciones (especialmente para la exportación) son fundamentales para evitar retrasos, sanciones o el cierre de oportunidades.

Finalmente, la competencia intensificada, incluso en el nicho de especialidad, exige una diferenciación clara y sostenida. Emblema Café enfrenta la competencia de grandes marcas nacionales e internacionales, con mayores presupuestos de *marketing* y economías de escala, así como un número creciente de otras marcas de café de

especialidad que también buscan diferenciarse por origen y calidad, aquí la diferenciación clara y sostenida no es opcional, es esencial, Emblema Café debe enfocarse en construir una marca con una identidad única, una historia auténtica y una propuesta de valor difícil de replicar (combinación de calidad, origen, sostenibilidad y experiencia), cultivando una relación cercana con su nicho de clientes.

Referencias

- Agencia Nacional de Tierras (ANT). (2023). *Informe de gestión: Acceso y formalización de tierras 2020–2023*. Bogotá, Colombia. Pág. 16. Disponible en: <https://www.ant.gov.co/>
- Agencia Nacional de Tierras. (2023). *Programa “Tierras para la Paz”*. Bogotá, Colombia. Pág. 17. Disponible en: <https://www.ant.gov.co/>
- Agronet. (2024). *FNC lanzará plataforma que dará acceso a coordenadas de lotes cafeteros, principal requisito para continuar exportando a Europa*. Madrid, España. Disponible en: <https://www.agronet.gov.co/Noticias/Paginas/FNC-lanzar%C3%A1-plataforma-que-dar%C3%A1-acceso-a-coordenadas-de-lotes-cafeteros%2C-principal-requisito-para-continuar-exportando-a-Eu.aspx>
- Asobancaria. (2025). *Perspectivas crediticias para 2025: El rol del Pacto por el Crédito en la recuperación*. Bogotá, Colombia. Pág. 30. Disponible en: <https://www.asobancaria.com/2025/01/13/edicion-1456-perspectivas-crediticias-para-2025-el-rol-del-pacto-por-el-credito-en-la-recuperacion/>
- Banco de la República. (2025). *Informe de Política Monetaria - abril de 2025*. Bogotá Colombia. Disponible en: <https://www.banrep.gov.co/es/publicaciones-investigaciones/informe-politica-monetaria/abril-2025>
- Banco Mundial. (2016). *Cosechando oportunidades: el café en Colombia*. Bogotá Colombia. Disponible en: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/580091481859841764/pdf/110033-WP-P156239-PUBLIC.pdf> pagina 17

- Brookhart, S. (1999). *Action research: A Handbook for Practitioners* Ernest T. Stringer. Thousand Oaks, CA: Sage, 1996, 160 pp. *The American Journal of Evaluation*, 20(1).
- Bustillos, M., Quintero Cordero, Y. J., Lamus de Rodríguez, T. M., & Lamus García, R. Z. (2022). *La cultura organizacional del personal directivo en instituciones educativas venezolanas*. Un estudio cualitativo. *International Journal of New Education*, 9, 65–86.
- Cenicafé. (2006). *Las buenas prácticas agrícolas en la caficultura*. Bogotá, Colombia. Disponible en: <https://www.cenicafe.org/es/documents/buenasPracticasCapitulo12.pdf>
- Cenicafé. (2006). *Las buenas prácticas agrícolas en la caficultura*. Bogotá, Colombia. Pág. 76. Disponible en: <https://www.cenicafe.org/es/documents/buenasPracticasCapitulo12.pdf>
- Chzhan, E. A., Tynchenko, V. S., Kukartsev, V. V., Fedorova, N. V., Yamshchikov, A. S., & Krivov, D. A. (2019). Essence and classification of the agribusiness organizations competitive strategies. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 315(2).
- Corpoica, Colciencias & Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (2016). *Plan Estratégico de Ciencia, Tecnología e Innovación del Sector Agropecuario Colombiano (PECTIA) 2017–2027*. Bogotá, Colombia. Pág. 32. Disponible en: <https://www.minagricultura.gov.co/>
- Corpoica, Ministerio de Agricultura, & Colciencias. (2016). *Plan estratégico de ciencia, tecnología e innovación del sector agropecuario 2017-2027*. Gobierno de Colombia.

- Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria (AGROSAVIA), Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación (Colciencias) & Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (2016). *Plan Estratégico de Ciencia, Tecnología e Innovación del Sector Agropecuario Colombiano (PECTIA) 2017–2027*. Bogotá, Colombia. Pág. 25. Disponible en: <https://repository.agrosavia.co/handle/20.500.12324/12759>repository.agrosavia.co
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE. (2024). *Producto Interno Bruto (PIB) 2024*. Bogotá Colombia. Pág. 38
- Davydenko, N. (2023). Financial security as a component of ensuring innovative development of agricultural production. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 3(50), 341–356.
- ECLAC & FAO. (2022). *Digital transformation of agriculture in Latin America and the Caribbean*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe Santo Domingo, República Dominicana. Pág. 33. Disponible en: <https://www.cepal.org/>
- Escobar Carbonari, D., Diaz Marin, N., & Tapasco Alzate, J. (2020). *Cadenas sostenibles ante un clima cambiante, Análisis y Recomendaciones*. Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ)
- Espinosa Mosqueda, E., Archundia Fernández, R., Contreras Soto, R., Erazo Ordaz, F., Ríos Manríquez, M., Martínez Campos, O., & Bustamante Edquen, S. (n.d.). *Mentoría y Estrategia*.
- Fair Trade International. (2022). *Fair Trade Standard for Small Producer Organizations*. Ginebra, Suiza. Pág. 34. Disponible en: <https://www.fairtrade.net/>

- FAO. (2021). *Digital agriculture: The future of farming in Latin America and the Caribbean*. Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. Disponible en: <https://www.fao.org/>
- FAO. (2021). *FAO + Colombia Fortaleciendo el desarrollo rural y la seguridad alimentaria*. FAO.
- FAO. (2021). *Guía de agroecología: 10 elementos clave para la transición hacia sistemas alimentarios sostenibles*. Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. Disponible en: <https://www.fao.org/>
- Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. (2012). *Política de Producción Más Limpia*. En *Memorias del Congreso Cafetero 2012* (Cap. 8, p. 5). Bogotá, Colombia. Disponible en: <https://federaciondecafeteros.org/static/files/10Capitulo8.pdf>
- Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. (s.f.). *Servicio de Extensión Rural*. Bogotá, Colombia. Pág. 17. Disponible en: <https://federaciondecafeteros.org/wp/servicios/servicio-extension-rural/>
- Federación Nacional de Cafeteros. (2021). *Boletín de Consumo Interno de Café en Colombia*. Bogotá, Colombia. Pág. 32. Disponible en: <https://federaciondecafeteros.org/>
- Federación Nacional de Cafeteros. (2022). *Prácticas de caficultura sostenible para reducir huella hídrica*. Bogotá, Colombia. Pág. 34. Disponible en: <https://federaciondecafeteros.org/>
- Federación Nacional de Cafeteros. (2023). *Informe del 93° Congreso Nacional Cafetero*. Bogotá, Colombia. Disponible en: <https://www.federaciondecafeteros.org>

- Federación Nacional de Cafeteros. (2023). *Sistema de Información Cafetera (SICA): Modernización del registro cafetalero*. Bogotá, Colombia. Disponible en:
<https://www.federaciondecafeteros.org/>
- Federación Nacional de Cafeteros. (2024). Quiénes somos. Bogotá, Colombia. Pág. 34. Disponible en: <https://federaciondecafeteros.org/wp/federacion/quienes-somos/>
- Federación Nacional de Cafeteros. (2025). Transparencia y acceso a la información pública. ¿Qué es el FoNC? Bogotá, Colombia. Disponible en:
<https://federaciondecafeteros.org/wp/conceptos-generales-fonc/>
- Federación Nacional de Cafeteros. (2021) Consumo Interno del Café aumentará a 28 kg per cápita en 2021. Bogotá, Colombia. Disponible en:
[https://federaciondecafeteros.org/wp/listado-noticias/consumo-interno-de-cafe-aumentaria-a-28-kg-per-capita-en-2021/#:~:text=Bogot%C3%A1%2C%20diciembre%201%20de%202021%20\(Prensa%20FNC\),un%20riguroso%20estudio%20de%20la%20firma%20Reinova.&text=Para%20un%2](https://federaciondecafeteros.org/wp/listado-noticias/consumo-interno-de-cafe-aumentaria-a-28-kg-per-capita-en-2021/#:~:text=Bogot%C3%A1%2C%20diciembre%201%20de%202021%20(Prensa%20FNC),un%20riguroso%20estudio%20de%20la%20firma%20Reinova.&text=Para%20un%2)
- Fernández Muñoz, M. A. (2010). *Instituciones, café y desarrollo regional en Colombia*. Documento presentado en el Congreso de Economía Colombiana – CEDE. Bogotá, Colombia. Universidad de los Andes. Disponible en:
<https://economia.uniandes.edu.co/sites/default/files/imagenes/eventos/INSTCAFETYDESARROLLO-MariaAdelaidaFernandez.pdf>
- Finagro. (2025). *Tasas de interés para créditos con redescuento en el sector agropecuario*. Bogotá, Colombia. Disponible en:
<https://www.finagro.com.co/sites/default/files/service-guides/2025-01/25.01%20%2820-01-2025%29.pdf>

- Firman, A., & Hidayat, M. (2023). Investigating Factors Affecting Value Creation and Its Distribution on Company's Performance. *Journal of Distribution Science*, 21(9), 23–34.
- Fuglie, K., & Rada, N. (2018). *International Agricultural Productivity*. United States Department of Agriculture Economic Research Service (USDA- ERS)
- García (2107). Modelos De Negocios En Pymes Agroindustriales.
- Gobernación de Antioquia. (2022). *Plan Estratégico de Turismo de Naturaleza y Caficultura 2022–2026*. Secretaría de Productividad y Competitividad. Medellín, Colombia. Disponible en: <https://www.antioquia.gov.co/>
- Gosnell, H., Gill, N., & Voyer, M. (2019). Transformational adaptation on the farm: Processes of change and persistence in transitions to 'climate-smart' regenerative agriculture. *Global Environmental Change*, 59, 101965.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. P. (n.d). *Metodología de la investigación* (6ta ed.). McGraw-Hill.
- Hernández, C., & Echeverri, A. (2020). *Tendencias en el consumo de café de especialidad en Medellín: Experiencia y calidad como elementos diferenciadores*. *Revista Universidad & Empresa*, 22(39), 93–112. Bogotá, Colombia. Disponible en: <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa>
- Hernández, E., & Echeverri, R. (2020). *El consumo de café de especialidad en Medellín por parte de los jóvenes adultos*. Caracas, Venezuela. Universidad Pontificia Bolivariana. Pág. 18. Disponible en: https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/10285/El%20consumo%20de%20caf%C3%A9%20de%20especialidad_Art%C3%ADculo%20Cient%C3%ADfi

[co%20-](#)

[%20Eliana%20Hern%C3%A1ndez%20y%20Ricardo%20Echeverri.pdf?sequence=1](#)

- IDEAM. (2023). *Informe técnico sobre vulnerabilidad climática en zonas agrícolas de Colombia*. Bogotá, Colombia. Pág.15. Disponible en: <https://www.ideam.gov.co/>
- INCODER. (2007). *Informe nacional sobre titulación y adjudicación de tierras baldías*. Instituto Colombiano de Desarrollo Rural. Bogotá, Colombia. Pág. 16.
- Instituto Geográfico Agustín Codazzi (IGAC). (2022). *Informe nacional de avance del Catastro Multipropósito*. Bogotá, Colombia. Disponible en: <https://www.igac.gov.co/>
- Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos – INVIMA. (2023). *Guía para la obtención del registro sanitario de productos alimenticios*. Bogotá, Colombia. Pág. 37. Disponible en: <https://www.invima.gov.co/>
- International Coffee Organization. (2024). *Overview of the Coffee Development Report 2022/23* (ICO Document No. ED-2477C). Pág. 12. Disponible en: <https://www.icocoffee.org/documents/cy2024-25/ed-2477c-overview-cdr-2022-23.pdf>
- Kalmanovitz, S. (2010). *La cuestión agraria en Colombia: una historia de desigualdad y exclusión*. Banco de la República. Bogotá, Colombia. Pág. 15. Disponible en: <https://www.banrep.gov.co/>
- Kemmis, S., & McTaggart, R. (n.d.). *The Action Research Planner*
- Korniyenko, G., Kurman, T., Lisova, T., Sharapova, S., & Pokalchuk, M. (2024). Development of Rural Areas: Strategies, Challenges and the Role of Agricultural Policy in Achieving Sustainable Rural Development. *Economic Affairs (New Delhi)*, 69, 11–21.
- La República. (2025). *Sectores que apalancarán el crédito productivo en Colombia en 2025*. Bogotá, Colombia. Pág. 30. Disponible en:

<https://www.larepublica.co/finanzas/sectores-que-apalancaran-el-credito-productivo-en-colombia-en-2025-4098555>

- La Tienda del Café. (2023). *La sostenibilidad en la industria del café colombiano: prácticas ecoamigables y comercio justo*. Bogotá, Colombia. Pág. 74-75. Disponible en: <https://latiendadelcafe.co/blogs/cafe-colombiano/la-sostenibilidad-en-la-industria-del-cafe-colombiano-practicas-ecoamigables-y-comercio-justo>
- MADR & Banco Agrario. (2023). *Guía operativa del programa Alianzas Productivas*. Bogotá, Colombia. Pág. 15. Disponible en: <https://www.minagricultura.gov.co/>
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (2018). *Política Agropecuaria y de Desarrollo Rural 2018*. Bogotá, Colombia. Pág. 26. Disponible en: <https://www.minagricultura.gov.co/PoliticaAgropecuaria2018.pdf>
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (2018). *Un campo para la equidad Política agropecuaria y de desarrollo rural 2018-2022*. Gobierno de Colombia. Bogotá, Colombia. Pág. 26.
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (2021). *Plan nacional de semillas para el agro colombiano*. Bogotá, Colombia. Pág. 38. Disponible en: <https://www.minagricultura.gov.co/>
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (2023). *Estrategia nacional de extensión agropecuaria 2020–2030*. Bogotá, Colombia. Pág. 14 Disponible en: <https://www.minagricultura.gov.co/>
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (2023). *Programa Alianzas Productivas*. Bogotá, Colombia. Pág. 26. Disponible en: <https://www.minagricultura.gov.co/alianzasproductivas>

- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (2023). *Programa Alianzas Productivas*. Bogotá, Colombia. Pág. 27.
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (2025). *El sector Agricultura, protagonista de la reactivación económica durante el primer trimestre de 2025*. Bogotá, Colombia. Pág. 29. Disponible en:
<https://www.minagricultura.gov.co/noticias/Paginas/El-sector-Agricultura%2C-protagonista-de-la-reactivaci%C3%B3n-econ%C3%B3mica-durante-el-primer-trimestre-de-2025--.aspx>
- Ocampo, L. (2021). *La caficultura como experiencia turística y cultural en Colombia*. Revista Turismo y Sociedad, 29, 235–252. Bogotá, Colombia. Pág. 32. Disponible en:
<https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/tursoc>
- Parra-Peña, R. I., Puyana, R., & Chica, F. Y. (n.d.). *Análisis de la productividad del sector agropecuario en Colombia y su impacto en temas como: encadenamientos productivos, sostenibilidad e internacionalización, en el marco del programa Colombia más competitiva*. Fedesarrollo. Bogotá, Colombia. Pág. 76, 77.
- Perfect Daily Grind. (2019). *Café de calidad y sostenibilidad ambiental: ¿Cómo lograrlos?* Madrid, España. Disponible en:
<https://perfectdailygrind.com/es/2019/09/12/cafe-de-calidad-y-sostenibilidad-ambiental-como-lograrlos/>
- Rainforest Alliance. (2023). *Standard for Sustainable Agriculture*. Disponible en:
<https://www.rainforest-alliance.org/>
- Reuters. (2025). *Banco Central de Colombia inicia reunión en la que retomaría recorte de tasa con nuevos miembros en junta*. Berlín, Alemania. Disponible en:

<https://www.reuters.com/latam/negocio/I3ME7RHINJIBRCCUET75C6MS4U-2025-05-15/>

- SAC: Sociedad de Agricultores de Colombia. (2023, mayo). *Revista Nacional de Agricultura*, (1036)
- SENA. (2024). *Convocatorias Fondo Emprender Rural*. Bogotá, Colombia. Pág. 66. Disponible en: <https://www.fondoemprender.com/>
- SiembraCo. (2023). *Plataforma de financiación agrícola justa (2024)*
- Superintendencia de la economía solidaria. (2024). *El sector cafetero en la economía solidaria*. Bogotá, Colombia.
- Swisscontact. (2024). *Estudio del comportamiento del consumidor de café tostado en Colombia*. Programa Colombia Más Competitiva. Disponible en: <https://www.swisscontact.org/>
- Tam, L., Kim, J. N., Grunig, J. E., Hall, J. A., & Swerling, J. (2022). In search of excellence of communication public relations' value, empowerment, and structure in strategic management. *Journal of Marketing Communications*, 28(2).
- Thakur, S., Ratnam, S., & Singh, A. (2024). Introduction to Agribusiness Management. In *Agribusiness Management*.
- Torres, F. (2021). *Tosti3n del caf3: ciencia, arte e innovaci3n tecnol3gica*. Revista Avances T3cnicos del Caf3, 45(2), 55–64. Bogotá, Colombia. Pág. 33. Disponible en: <https://revistas.federaciondecafeteros.org.co/>
- Yepes-Jim3nez, I., Valle-Robles, J., Ram3rez, J., & Roa-Barros, J. (2023). Analysis of the implementation of management strategies in the agribusiness sector in Colombia. *Polish Journal of Management Studies*, 28(2), 441–456.