

**IDENTIFICACIÓN DE ELEMENTOS ESTRUCTURALES PARA UN MODELO
DE NEGOCIOS DE CAFÉS ESPECIALES EN NARIÑO, HUILA Y CAUCA**

ALEXIS RUBIEL ADARME ORTEGA

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS AGRÍCOLAS
DEPARTAMENTO DE RECURSOS NATURALES Y SISTEMAS
AGROFORESTALES
PROGRAMA DE INGENIERÍA AGROFORESTAL
PASTO – COLOMBIA**

2016

**IDENTIFICACIÓN DE ELEMENTOS ESTRUCTURALES PARA UN MODELO
DE NEGOCIOS DE CAFÉS ESPECIALES EN NARIÑO, HUILA Y CAUCA**

ALEXIS RUBIEL ADARME ORTEGA

ASESOR: MAURICIO ORTIZ

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS AGRÍCOLAS
DEPARTAMENTO DE RECURSOS NATURALES Y SISTEMAS
AGROFORESTALES
PROGRAMA DE INGENIERÍA AGROFORESTAL
PASTO – COLOMBIA**

2016

NOTA DE RESPONSABILIDAD

“Las ideas y conclusiones aportadas en el siguiente trabajo de grado, son responsabilidad exclusiva del autor”

Artículo 1 del acuerdo N° 324 de octubre 11 de 1966,
emanado del Honorable Consejo Directivo de la
Universidad de Nariño.

NOTA DE ACEPTACIÓN

Jurado

Jurado

1 RESUMEN

La creciente globalización y tecnificación de los negocios, han generado una gran presión por crear nuevas estrategias que permitan mejorar o mantener las utilidades económicas obtenidas en el pasado. Es claro que la importancia de un Plan de Negocios radica en que es un proceso que permite diseñar el futuro de la empresa, identificando las formas para alcanzarlo. Debe ser sistemático, organizado y conducido con base en la realidad de la empresa, por esta razón, un plan de negocios debe contener tres grandes temas que pretenden mostrar todo el desarrollo y comportamiento de los cafés especiales en el mercado: administrativo, legal y financiero. Permitted, conocer la realidad del sector de la caficultura colombiana, su entorno, el comportamiento de la oferta y la demanda, la variación de los precios, el comportamiento de la competencia y las exigencias del mercado.

El café de Colombia ha venido recuperando el posicionamiento en el mercado internacional, ya que importantes instituciones públicas y privadas han trabajado con tenacidad en la innovación y desarrollo de este renglón de la economía para impulsar al país a posicionarse en el ranking de los mejores productores de cafés especiales del mundo.

ABSTRACT

The growing globalization and modernization of business have generated great pressure to create new strategies that allow us to improve or maintain the economic profits obtained in the past. It is clear that the importance of a Business Plan lies in that it is a process that allows designing the future of the company, identifying the ways to achieve it. Must be systematic, organized and conducted based on the reality of the company, for this reason, a business plan must contain three major topics that aim to show all the development and behavior of special coffees in the market: administrative, legal and financial . Allowing, knowing the reality of the Colombian coffee sector, its environment, the behavior of supply and demand, the variation of prices, the behavior of the competition and the demands of the market.

Colombian coffee has been recovering the position in the international market, as important public and private institutions have worked with tenacity in the innovation and development of this line of the economy to boost the country to position itself in the ranking of the best producers of special coffees of the world.

TABLA DE CONTENIDO

| | | |
|------------|--|-----------|
| 1 | RESUMEN | 5 |
| 2 | INTRODUCCION | 9 |
| 3 | PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 9 |
| 4 | JUSTIFICACIÓN | 10 |
| 5 | MARCO TEÓRICO | 12 |
| 5.1 | ANTECEDENTES | 12 |
| 5.2 | ¿Qué es un café especial? | 14 |
| 5.3 | Algunos aspectos del mercado de los cafés especiales | 14 |
| 5.4 | Modelo de negocio | 15 |
| 5.5 | Módulos del modelo de negocio | 19 |
| 5.5.1 | Segmentos de clientes. | 19 |
| 5.5.2 | Propuesta de valor. | 19 |
| 5.5.3 | Canales de distribución. | 20 |
| 5.5.4 | Relación con los clientes. | 20 |
| 5.5.5 | Fuentes de ingreso. | 20 |
| 5.5.6 | Recursos claves. | 20 |
| 5.5.7 | Actividades clave | 21 |
| 5.5.8 | Asociaciones clave | 21 |
| 5.5.9 | Estructura de costes | 21 |
| 5.6 | Plan de Negocios | 22 |
| 5.7 | Estrategias. | 23 |
| 5.7.1 | Evaluación De Modelos De Negocio | 24 |
| 5.7.2 | Análisis DAFO Detallado delos Diferentes Módulos | 24 |
| 5.8 | Uso de los Resultados del Análisis DAFO | 24 |
| 5.8.1 | Perspectiva De Los Modelos De Negocio Sobre La Estrategia Del Océano Azul. 24 | |
| 6 | METODOLOGÍA | 25 |
| 6.1 | Localización | 25 |
| 6.1.1 | HUILA | 25 |
| 6.1.2 | Nariño..... | 26 |
| 6.1.3 | Cauca..... | 26 |

| | | |
|------------|---|-----------|
| 6.2 | Diseño Metodológico..... | 27 |
| 6.2.1 | Recolección de información secundaria..... | 27 |
| 6.2.2 | Características de las unidades experimentales..... | 27 |
| 6.2.3 | Recolección de la información primaria | 28 |
| 6.2.4 | Determinación de las técnicas de identificación de los elementos de un plan de negocio de café especiales..... | 28 |
| 6.2.5 | Elaboración del módulo para sistemas de aprendizaje virtuales sobre conocimiento en cuanto a un modelo de negocios para cafés especiales..... | 28 |
| 7 | CRONOGRAMA | 28 |
| 8 | PRESUPUESTO..... | 29 |
| | BIBLIOGRAFIA | 29 |

2 INTRODUCCION

A través del tiempo se ha presentado el deterioro del sector y la economía cafetera a escala mundial. En Colombia, esta situación es originada principalmente por la caída trágica de la precio, llevando al empobrecimiento de los caficultores y de los cultivos de café, además del letargo de las instituciones encargadas en la identificación, adquisición e implementación de nuevas técnicas y tecnologías que ofrezcan nuevos horizontes para el sector y la economía. La realidad de la actividad cafetera, vía consumo, impacta más el crecimiento económico del país que la industria minera, con la condición adicional que el sector de la caficultura es un gran generador de empleo, lo que lo convierte en el pilar fundamental del desarrollo y crecimiento de muchas economías regionales (Sanz *et al.*, 2012).

Los factores sociales, ambientales, económicos, técnicos y de infraestructura que permiten la oportunidad de acceder al mercado en el nicho de cafés especiales, los cuales, en el caso Colombiano, son reconocidos como cafés de alta calidad certificados, por sus atributos para la salud del consumidor y la economía del productor, dado que son cafés orgánicos y además incluyen el trato justo al agricultor (comercio justo); a su vez, estas características permiten un incremento del precio en el mercado internacional, (Sanz *et al.*, 2012).

Por lo anterior mencionado, el mercado actual de la producción de café en Colombia, por su aroma, por su sabor, por su origen y procedencia, está volcándose a la producción de cafés especiales. La razón fundamental porque este tipo de café tiene un mejor precio en el mercado y, aunque apenas su consumo se está difundiendo, la aceptación del público ha sido positiva en especial por las personas jóvenes, así lo señaló Andrés Valencia, gerente comercial de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. (Federación Nacional de Cafeteros; 2015).

3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La caficultura colombiana está conformada en un 95% por pequeños productores agropecuarios con un área sembrada inferior a 5 hectáreas, actividad de la cual dependen económicamente 553 mil familias productoras de café, las cuales se han visto afectadas en

los últimos años por algunos factores como la variabilidad del precio interno y bajo consumo per-cápita de Colombia, y los bajos precios internacionales. (Federación Nacional de Cafeteros, 2011).

Algunos de los factores que tienen mayor incidencia en este comportamiento son: el atraso técnico y tecnológico de los sistemas de producción y el estancamiento de las estrategias de comercialización, las cuales se quedaron en la historia de que: “Somos el mejor café del mundo por su suavidad” sin tener en cuenta que no solo la competencia sino también el consumidor han generado unas nuevas expectativas en el mercado; es en esta “inflexión” cuando surgen los “café especiales”, un producto que nace para satisfacer los gustos, las tendencias y necesidades de un nicho de mercado característico dado que los consumidores presentan unas tendencias de consumo que superan las expectativas del café que tradicionalmente venía produciendo y comercializando Colombia; (García & Olaya. 2006).

Partiendo inicialmente del análisis de las nuevas tendencias del mercado en relación al consumo de café, se requiere evaluar si las actuales estrategias de mercado se adaptan a los continuos cambios y exigencias de los mercados internacionales, implementadas por las empresas asociativas del sector agropecuario, (González, 2007).

A la luz de estas consideraciones, es necesario hacer una propuesta que busque mejorar la competitividad del café en el país, en donde a través de un modelo de negocio concebido, se estructurará un Plan de Negocios que demuestre desde los aspectos de mercado, técnicos, administrativos, financieros, sociales y ambientales la factibilidad de consolidar e implementar planes empresariales con café especiales.

4 JUSTIFICACIÓN

La producción de café en Colombia asciende a un promedio anual de 11,4 millones de sacos de 60 kg., que representan el 16% del PIB agrícola nacional. La participación de café pergamino en el PIB del sector agropecuario pasó de representar cerca del 25.0% hacia finales de la década del setenta, a un poco más de 6.0% hoy. Las exportaciones de café durante el primer trimestre de 2014 bordearon los 2,9 millones de sacos de 60 Kilos. (Rincon & Velasco, 2013).

Desde hace 20 años, contrario a la notable evolución de Brasil, Colombia empezó a perder con ritmo acelerado participación en el mercado mundial del Café. Sin duda, la causa fundamental ha sido el desplome de la productividad; el consiguiente empobrecimiento de los caficultores, así como el envejecimiento de estos y los cafetos; la lentitud de los procesos de adopción de nuevas tecnologías y variedades resistentes a las plagas, en especial la roya; y la baja fertilización, entre otros factores. (Cano, El café Colombiano: tras la estrategia, la estructura, 2013)

Desde hace varios años la caficultura ha trabajado en el desarrollo de ventajas competitivas que le han permitido mantenerse vigente en el mercado mundial, las cuales son dinámicas y apropiables, y su desarrollo y permanente evolución permiten ver con optimismo el futuro del sector; iniciativas como los programas de educación, la consolidación de la diferenciación del 8 café colombiano a partir de su calidad, el desarrollo de una estrategia de valorización del producto o la construcción de un portafolio de marcas, la cual ha sido posible gracias al acompañamiento y las acciones adelantadas por el gremio; existe un creciente mercado de productos sostenibles y un mayor interés en incluir los aspectos sostenibles en las agendas estratégicas de la gestión empresarial, replanteándose los conceptos de beneficio y valor, que llevan a reconsiderar el equilibrio entre la rentabilidad de la empresa a corto plazo y la sostenibilidad a largo plazo (Müller, 2012).

Se pretende adaptar un modelo de negocio sostenible, ya que este es una herramienta, la cual permite a los emprendedores adoptar decisiones básicas a la hora de perfilar su iniciativa empresarial, permitiendo dar respuesta a la pregunta: ¿Es mi idea de negocio sostenible? A través de esta herramienta se busca dar una visión global de la iniciativa emprendedora que permita comprender el funcionamiento del negocio y realizar cambios fundamentales, ofreciendo pautas que permitan integrar la Responsabilidad Social. Ésta es de gran importancia, ya que es utilizada como una herramienta de innovación permite reflexionar sobre los modelos de negocio del sector y redefinir la propuesta de valor no solo para los clientes sino para todos los grupos de interés, (Schaltegger *et al*, 2011)

Objetivo general

Identificar los elementos estructurales que permiten la construcción de un plan empresarial para cafés especiales.

Objetivos específicos

- ❖ Describir los componentes del modelo de negocio de cafés especiales.

- ❖ Identificar los retos para implementar planes empresariales en modelos de negocio con cafés especiales.

- ❖ Elaborar módulo educativo para sistemas de aprendizaje virtuales para el conocimiento en cuanto a un modelo de negocios para cafés especiales

5 MARCO TEÓRICO

5.1 ANTECEDENTES

Ponte (2002) desarrolló un proyecto sobre “Lecciones de la industria de los cafés especiales”, Basado en el estudio del caso de los cafés especiales, y el papel de los diferentes tipos de estándares que determinan las características que gobiernan el comercio internacional. La industria de los cafés especiales es el segmento de mayor crecimiento en el mercado mundial de café, que hoy se encuentra inmerso en una profunda crisis.

Apuntando a interpretar y comprender cómo ha sido el desarrollo histórico de la cadena de valor del café, desde el productor hasta el consumidor. Este involucra un análisis de la estructura y las características de cada uno de los “nodos” de la cadena de valor, en función del tipo de actividades y funciones llevadas a cabo, cómo se hacen, en qué medida son afectadas por la regulación, quienes son los agentes implicados, y cómo se distribuye el valor agregado a lo largo de la cadena (Ponte, 2002).

Los cafés de origen único, han sido uno de los elementos fundamentales de la industria de los cafés especiales, ya sea que provengan de una gran región o de una sencilla finca. Aun

así, cualquiera de estos cafés, pueden adquirirse a través de una gran cantidad de intermediarios, o directamente de la fuente. La creciente tendencia de la industria de especiales de “vender una historia” junto con el café, ha llevado a varios operadores a involucrarse en relaciones directas con los productores. La literatura de mercadeo, de las compañías que realizan estas prácticas, está llena de referencias sobre viajes y exotismo, (Cano, 2013).

El café colombiano tiene las cualidades naturales de un café de calidad superior, inherentes al producto. Sin embargo, el sector cafetero en Colombia cuenta con ciertos elementos diferenciadores. En efecto, el café se cultiva a una altura sobre el nivel del mar que puede alcanzar los 2.500 metros, lo que genera ciertos atributos más pronunciados como es la acidez, sin afectar su cuerpo y aroma. Además se cuenta con buenas prácticas de recolección, pos cosecha, de comercialización y estándares que garantizan la calidad del producto que se exporta. (Reina, Silva, Samper, & Fernandez, 2007).

Las estadísticas demuestran que el precio real de exportaciones del café en general se redujo a comienzos del siglo XXI, y que la tendencia negativa del precio observa en los últimos 15 años es una de las más serias amenazas para los productores colombianos. Esta reducción de precios reales significa que el café, como generador de ingresos para los caficultores, ha perdido - en la cotización del café verde exportado - una considerable proporción del poder adquisitivo. La calidad superior del café colombiano ha permitido aminorar la adversidad del entorno. Es importante conocer que en Colombia se cultiva café de la especie arábica, cuyo gran suavidad contrasta con la de cafés de inferior calidad, como los robusta. (Reina, Silva, Samper, & Fernandez, 2007)

Según establece la Federación Nacional de Cafeteros, el segmento de cafés especiales representa aproximadamente el 12% del consumo mundial (Federación Nacional de Cafeteros, 2012); es decir, un volumen similar al de la cosecha colombiana. Este consumo ha registrado un crecimiento dinámico en los últimos años por diversas razones:

- ✓ Incremento de la calidad de los cafés especiales, lo cual ha ampliado el segmento del mercado del consumo del café, principalmente a los jóvenes.
- ✓ Innovación en las preparaciones.
- ✓ Incorporación de equipos tecnológicos que facilitan y garantizan la preparación de la bebida con altos estándares de calidad.
- ✓ Desarrollo tecnológico en los empaques que ayudan en el proceso de conservación y almacenamiento del café por largos períodos.
- ✓ Inclusión de la tendencia sana, social y ambiental en el mercado de cafés.
- ✓ Aparición de nuevos canales de distribución al consumidor final, como son: tiendas especializadas y máquinas dispensadoras de autoservicio.

5.2 ¿Qué es un café especial?

Es muy complejo poder definir exactamente lo que son cafés especiales, ya que cada uno puede tener su propia percepción.

Erna Knutsen, experta tostadora de café, quien usó por primera vez este término en la conferencia internacional de café, celebrada en Montruil (Francia) en 1978 (Ponte 2003, 2004). Este concepto hace alusión a la geografía y a los microclimas, que permiten la producción de granos de café con sabor único y de características particulares que preservan su identidad. En 1982, se creó la Asociación Americana de Cafés Especiales (SCAA), y ésta definió el término ‘café especial’ como “un café de buena preparación, de un origen único y sabor distintivo” (Cague *et al.*, 2002).

Son aquellos que conservan una consistencia en sus características físicas (forma, tamaño, humedad, apariencia y defectos), sensoriales (olfativas, visuales y gustativas), prácticas culturales (recolección, lavado, secado) y en sus procesos finales (tostión, molienda y preparación); características que los distinguen del común de los cafés y por las cuales los clientes están dispuestos a pagar un precio superior (Giovannucci & Koekoek, 2003).

5.3 Algunos aspectos del mercado de los cafés especiales

En la producción y consumo de productos ecológicos, orgánicos, conservacionistas, entre otros, han ocurrido cambios importantes a nivel mundial en los últimos años. Esta tendencia se debe a una fuerte preocupación por la salud, a las nuevas exigencias en los

gustos de los consumidores y a una mayor conciencia por la protección del ambiente; por ello, estos sistemas de producción que se caracterizan por la conservación de los recursos naturales, han tenido gran auge, con tasas de crecimiento anual hasta del 20% (Giraldo *et al.*, 2000), especialmente en Europa, América del Norte y Japón (Villalobos, 2004).

Según el artículo *Cafés Especiales, en auge*, publicado por la Revista PODER en 2008, señala que Colombia, es el país que produce el mejor café del mundo, por ende, se convirtió en uno de los más apetecidos y atractivos para la demanda del mercado exterior; su posicionamiento ha sido tan exitoso, que nuevos consumidores han entrado al mercado mundial del café Colombiano tales como Europa Central, Oriental y países Asiáticos, por eso, se dice que el tema de los cafés especiales ha cogido el mismo auge de la industria mundial del vino, ya que al igual que este, se pueden encontrar diferentes perfiles y variedades según su origen, (Aroma, fragancia, acidez y cuerpo).

5.4 Modelo de negocio

Apoyados en la estructura de negocios propuesta por el MODELO DE NEGOCIOS CANVAS (Figura 1) se presenta el esquema que se convertirá en una herramienta útil para establecer negocios de cafés especiales, Desde hace unos pocos años el concepto de modelo de negocio está siendo utilizado con mayor asiduidad por el mundo académico y en el de la gestión empresarial. Si bien no existe una definición consensuada sí que hay un acuerdo general sobre los elementos principales que deben constituir el modelo.

Varios autores han realizado revisiones de las distintas versiones del concepto. Osterwalder *et al.*, (2005), afirma "Un modelo de negocio es una herramienta conceptual que contiene un conjunto de elementos y sus relaciones y permite expresar la lógica de negocio de una empresa específica. Es una descripción del valor de una empresa ofrece a uno o varios segmentos de clientes y de la arquitectura de la empresa y su red de socios para la creación, comercialización y entrega de este valor y el capital relación, para generar flujos de ingresos rentables y sostenibles".

“Un modelo de negocio describe los fundamentos de cómo una organización crea, entrega y captura de valor. El modelo de negocio es como un plano para la definición de la estrategia

a implementar a través de la estructura de la organización, de los procesos y sistemas.” (Osterwalder *et al* 2005).

El modelo define una serie de bloques y su interconexión, en consecuencia el modelo de negocio describe las relaciones entre los recursos de la empresa entre sí (financieros, materiales y humanos) y con los recursos externos, buscando encontrar el modo óptimo de funcionamiento para lograr la creación de valor. El modelo de negocio evoluciona con el entorno cambiante y con las oportunidades que este le brinda (sociales, tecnológicas, infraestructura, (Mansfield, Fourie, 2004).

Estas definiciones contienen los elementos que son comunes a muchas definiciones, y tan importante como la definición son sus componentes. En esta parte vamos a resumir las principales contribuciones de los principales autores.

Los componentes de un Modelo de Negocios suelen incluir **clientes, oferta, actividades, recursos, suministro de insumos**. Adicionalmente el modelo recoge las relaciones causales entre los componentes. (Hedman & Kalling, 2003).

Para Morris et al., el Modelo de Negocios consiste en 6 componentes fundamentales: **Propuesta de valor, clientes, procesos internos y competencias, posicionamiento externo, un modelo económico y factores relacionados con personal/inversores** (Morris, Schindehutte, Allen, 2005).

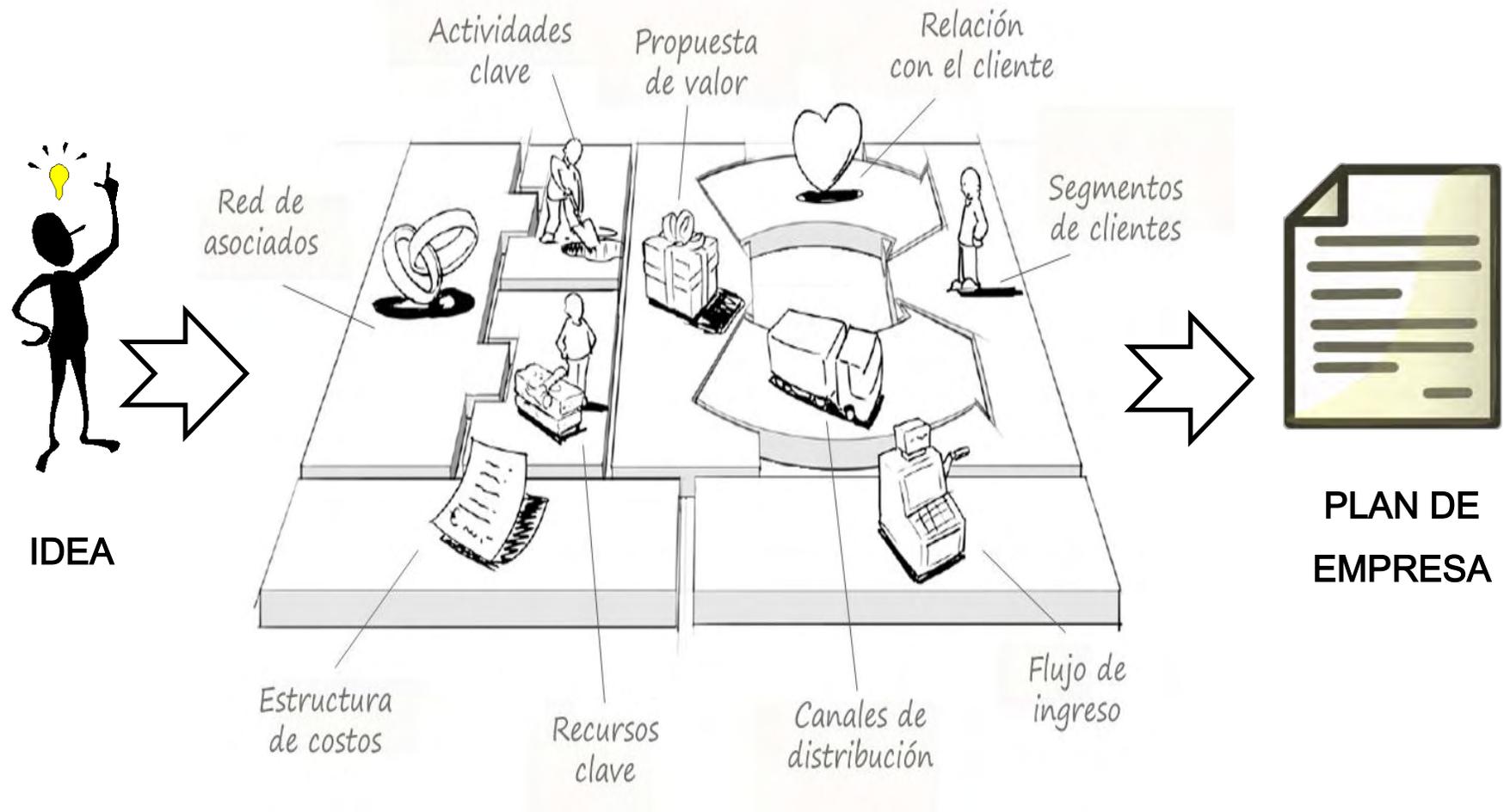
En la misma línea otros tres autores -Osterwalder, Pigneur y Tucci (2005)- identifican nueve elementos en un modelo de negocio: **proposición de valor, cliente objetivo, canal de distribución, relaciones, configuración de la cadena de valor, competencias esenciales, red de socios, estructura de costes y sistema de ingresos**

El lienzo modelo de negocio, una herramienta para describir, analizar y diseñar modelos de negocio; consiste en 9 bloques que desarrollan cuatro áreas principales de un negocio: Clientes, oferta, infraestructura y viabilidad financiera. Aunque la estructura del lienzo es

fácil de entender este forma un sistema complejo de interdependencia entre los diferentes bloques. Una variación de un elemento puede afectar a otros elementos o al modelo en su totalidad. (Lawrence *et al*, 2010).

Según Osterwalder *et al.*, 2005 Manera de describir un modelo de negocio es dividirlo en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. El modelo de negocio es una especie de anteproyecto de una estrategia que se aplicará en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa.

Figura 1. : Lienzo de Modelo de Negocio de Osterwalder



Fuente: www.businessmodelgeneration.com

5.5 Módulos del modelo de negocio

5.5.1 Segmentos de clientes.

Los clientes son el centro de cualquier modelo de negocio, ya que ninguna empresa puede sobrevivir durante mucho tiempo si no tiene clientes (rentables), y es posible aumentar la satisfacción de los mismos agrupándolos en varios segmentos con necesidades, comportamientos y atributos comunes. Un modelo de negocio puede definir uno o varios segmentos de mercado, ya sean grandes o pequeños. Las empresas deben seleccionar, con una decisión fundamentada, los segmentos a los que se van a dirigir y, al mismo tiempo, los que no tendrán en cuenta. Una vez que se ha tomado esta decisión, ya se puede diseñar un modelo de negocio basado en un conocimiento exhaustivo de las necesidades específicas del cliente objetivo.

Los grupos de clientes pertenecen a segmentos diferentes si:

- Sus necesidades requieren y justifican una oferta diferente;
- Son necesarios diferentes canales de distribución para llegar a ellos;
- Requieren un tipo de relación diferente;
- Su índice de rentabilidad es muy diferente;
- Están dispuestos a pagar por diferentes aspectos de la oferta.

5.5.2 Propuesta de valor.

Básicamente, es definir aquello que hará que un cliente nos elija y que será una mezcla de distintos elementos que atienden a las necesidades de ese segmento y crean valor para un segmento de clientes específicos. Aspectos de un producto o servicio que pueden generar valor pueden ser el diseño, el precio, la accesibilidad, la rapidez de servicio, la marca, las funcionalidades, la posibilidad de personalización. Y en nuestro caso aspectos sostenibles sobre el producto, condiciones sociales bajo el cual se ha elaborado, diseño sostenible, bajo impacto medioambiental.

5.5.3 Canales de distribución.

En este bloque se debe reflejar la manera en que se piensa dar a conocer el producto o servicio, distribuirlo o venderlo. Describe la manera en la que la compañía piensa comunicar con los segmentos de clientes definidos y como les hará entrega de sus productos o servicios. Los canales de comunicación, distribución y ventas configuran la interfaz con los clientes.

5.5.4 Relación con los clientes.

Describe los tipos de relaciones que la compañía establecerá con los diferentes segmentos. Una empresa debe tener claro el tipo de relación que quiere establecer con cada segmento de clientes. El segmento de clientes o cliente objetivo, se describe a quien aporta valor la empresa. La organización puede servir a uno o varios clientes. El tipo de relación que exige el modelo de negocio de una empresa repercute en gran medida en la experiencia global del cliente

5.5.5 Fuentes de ingreso.

Si los clientes constituyen el centro de un modelo de negocio, las fuentes de ingresos son sus arterias. Las empresas deben preguntarse lo siguiente: ¿por qué valor está dispuesto a pagar cada segmento de mercado? Si responde correctamente a esta pregunta, la empresa podrá crear una o varias fuentes de ingresos en cada segmento de mercado. Cada fuente de ingresos puede tener un mecanismo de fijación de precios diferente: lista de precios fijos, negociaciones, subastas, según mercado, según volumen o gestión de la rentabilidad.

5.5.6 Recursos claves.

Todos los modelos de negocio requieren recursos clave que permiten a las empresas crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con segmentos de mercado y percibir ingresos. Cada modelo de negocio requiere recursos clave diferentes. Un fabricante de microchips necesita instalaciones de producción con un capital elevado, mientras que un diseñador de microchips depende más de los recursos humanos.

En este bloque describe los recursos más importantes que se requieren para hacer un modelo de negocio funcione, se definen los recursos fundamentales para que el negocio genere el valor previsto y pueda sobrevivir en el mercado. Cada modelo de negocio requiere de recursos clave, estos recursos permiten a la empresa crear y ofrecer la propuesta

de valor, llegar a los mercados, mantener relaciones con los segmentos de mercado y generar ingresos. Se necesitan diferentes recursos clave en función del tipo de modelo de negocio diseñado. Estos recursos pueden ser: físicos, intelectuales, humanos y financieros.

5.5.7 Actividades clave

Todos los modelos de negocio requieren una serie de actividades clave. Estas actividades son las acciones más importantes que debe emprender una empresa para tener éxito, y al igual que los recursos clave, son necesarias para crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con clientes y percibir ingresos. Además, las actividades también varían en función del modelo de negocio. Los recursos clave pueden ser físicos, económicos, intelectuales o humanos. Además, la empresa puede tenerlos en propiedad, alquilarlos u obtenerlos de sus socios clave.

5.5.8 Asociaciones clave

Las empresas se asocian por múltiples motivos y estas asociaciones son cada vez más importantes para muchos modelos de negocio. Las empresas crean alianzas para optimizar sus modelos de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos. Podemos hablar de cuatro tipos de asociaciones:

1. Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras.
2. Competición: asociaciones estratégicas entre empresas competidoras.
3. Joint ventures: (empresas conjuntas) para crear nuevos negocios
4. Relaciones cliente-proveedor para garantizar la fiabilidad de los suministros.

5.5.9 Estructura de costes

En este módulo se describen los principales costes en los que se incurre al trabajar con un modelo de negocio determinado. Tanto la creación y la entrega de valor como el mantenimiento de las relaciones con los clientes o la generación de ingresos tienen un coste. Estos costes son relativamente fáciles de calcular una vez que se han definido los recursos clave, las actividades clave y las asociaciones clave. No obstante, algunos modelos de negocio implican más costes que otros. Las compañías aéreas de bajo coste, por ejemplo, han desarrollado modelos de negocio completamente centrados en estructuras de costes reducidos.

Un modelo de negocio, en definitiva, es un instrumento de dirección estratégica para hacer compatible el valor de un producto de una empresa con su estructura de costes y objetivos de ingresos. Y el desarrollo de un modelo presupone elecciones (políticas, activos y gobernanza) y consecuencias, según precisan también (Casadesus-Masavell y Ricart 2010).

Por otra parte, el modelo de negocio describe la posición en la cadena de valor ampliada, los productos que se ofrecen y sus precios. Chen, (2009). Las elecciones que se realizan durante el proceso de diseño del modelo de negocio deben ofrecer la posibilidad de que una organización logre sus objetivos, un buen modelo de negocios debe ser capaz de mantener su efectividad con el tiempo defendiéndose de las amenazas de imitación y sustitución. (Casadesus-Masanell, Ricart, 2011)

5.6 Plan de Negocios

Por lo general, para la creación de nuevas empresas o la creación de nuevas unidades de negocios para empresas en marcha, es necesario y útil desarrollar un plan de negocios que permita evaluar la probabilidad de éxito de una nueva aventura empresarial y reducir la incertidumbre y el riesgo que cualquier actividad no planificada tiene. En él, se podrá analizar el entorno en el que se desarrollará la empresa, precisar la idea y el modelo de negocio elegido, establecer los objetivos que se quieren alcanzar, definir las estrategias que llevarán a la empresa al éxito y detallar cómo se organizarán los procesos de producción, ventas, logística, personal y finanzas, para que se logre satisfacer las necesidades de los potenciales clientes. Todo este análisis permitirá reducir el riesgo de fracaso, cuidar la buena imagen del empresario, conocer cuál es el rendimiento económico y financiero que se espera del negocio y contar con una herramienta que permita controlar el crecimiento y desarrollo de un nuevo negocio. (Weinberger, 2009).

El objetivo esencial de una nueva empresa es solucionar un problema existente en el mercado, es decir, satisfacer una necesidad de sus clientes potenciales. Por ello, el plan debe comenzar con la identificación de esta necesidad y con la propuesta de una solución. Todo el mundo tiene ideas, pero pocas personas tienen una oportunidad de negocios. El paso de una idea básica a una oportunidad de negocios requiere la aplicación de una perspectiva más práctica. Por lo general, implica un proceso transformativo, en el que

nuevas percepciones sobre un elemento pueden afectar a otras. Es importante estar abiertos a las críticas y entender la importancia de consultar a expertos, inversores, empresarios, colegas y clientes potenciales para esclarecer la naturaleza de la oportunidad de negocios, (Harris *et al* 2003).

El plan de negocios es un estudio que ayuda a tener más claro el panorama de un negocio a largo plazo y de su futuro financiero y, con ello, brindarles a los inversionistas potenciales mayor certidumbre. El plan de negocios también constituye una base para que el emprendedor comprenda todos los aspectos internos y externos que deben ser considerados para que la empresa cuente con una administración saludable. Los planes de negocios tienen funciones financieras y administrativas. Las administrativas tienen como objetivo orientar hacia una adecuada administración del negocio, así como ayudar a la toma de decisiones acertadas, Sahlman (1997) citado por Taja e Hidalgo (2003).

5.7 Estrategias.

En este apartado se verá cómo reinterpretar la estrategia a través de la lente del lienzo de modelo de negocio. La reinterpretación hará cuestionar constructivamente los modelos de negocio establecidos y analizar de forma estratégica el entorno de actuación del modelo. Dada la creciente complejidad del panorama económico (como los modelos de negocio en red), la mayor incertidumbre (provocada, por ejemplo, por las innovaciones tecnológicas) y las considerables disrupciones del mercado (inestabilidad económica, nuevas propuestas de valor disruptivas, etc.), el análisis constante del entorno ha cobrado relevancia. La comprensión de los cambios que se producen en el entorno te ayudará a adaptar el modelo a las fuerzas externas con mayor eficacia. Quizá te sea útil concebir el entorno externo.

¿Cómo debería evolucionar el modelo de negocio en vista del cambiante entorno?

Un modelo de negocio competitivo que funciona en el entorno actual podría quedarse obsoleto o anticuado mañana, por lo que es necesario que entendamos mejor el entorno de un modelo y cómo podría evolucionar. No cabe duda de que el futuro es incierto y el entorno empresarial está lleno de complejidades, incertidumbres y posibles disrupciones. Sin embargo, es posible formular una serie de hipótesis sobre el futuro que nos guíen en el

diseño de los modelos de negocio del futuro. Las premisas sobre la evolución de las fuerzas del mercado, las fuerzas de la industria, las tendencias clave y las fuerzas macroeconómicas nos proporcionan un espacio de diseño en el que desarrollar posibles opciones de modelo de negocio y prototipos para el futuro.

5.7.1 Evaluación De Modelos De Negocio

Al igual que una revisión anual en el médico, la evaluación frecuente del modelo de negocio es una actividad de gestión importante que permite a las empresas evaluar su posición en el mercado y adaptarse en función de los resultados. Esta revisión podría ser el punto de partida de una mejora gradual del modelo de negocio o incluso podría propiciar una iniciativa de innovación del modelo de negocio. Tal como se ha comprobado en los sectores de la automoción, la prensa y la música, si no se realizan revisiones frecuentes es posible que no se detecten a tiempo los problemas del modelo de negocio, lo que podría tener como resultado la desaparición de una empresa.

5.7.2 Análisis DAFO Detallado de los Diferentes Módulos

La evaluación de la integridad general del modelo de negocio es fundamental. No obstante, el estudio en detalle de sus componentes también puede mostrar vías de innovación y renovación interesantes. Esto se puede conseguir combinando el tradicional análisis DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) con el lienzo de modelo de negocio. El análisis DAFO proporciona cuatro puntos de vista para la evaluación de los elementos de un modelo de negocio y el lienzo de modelo de negocio, a su vez, proporciona el formato necesario para un debate estructurado.

5.8 Uso de los Resultados del Análisis DAFO

Un análisis DAFO estructurado del modelo de negocio genera dos resultados: ofrece una instantánea del estado actual (puntos débiles y puntos fuertes) y sugiere algunas trayectorias para el futuro (oportunidades y amenazas). Esta valiosa información puede ayudarte a diseñar nuevas opciones de modelo de negocio para la empresa. El análisis DAFO es una parte importante del proceso de diseño de prototipos de modelos de negocio y, con suerte, de un nuevo modelo de negocio que podrás aplicar en el futuro.

5.8.1 Perspectiva De Los Modelos De Negocio Sobre La Estrategia Del Océano Azul.

La estrategia del océano azul, un concepto acuñado por Kim y Mauborgne en su libro *La estrategia del océano azul*, que vendió millones de ejemplares. El lienzo de modelo de negocio es una extensión perfecta de las herramientas analíticas que nos presentan Kim y Mauborgne y su combinación proporciona un marco propicio para el cuestionamiento de modelos de negocio incumbentes y la creación de modelos nuevos más competitivos. Pocas palabras, la estrategia del océano azul consiste en crear industrias completamente nuevas a través de la diferenciación fundamental, en vez de competir en sectores existentes modificando los modelos establecidos. En lugar de superar a la competencia en cuanto a rendimiento, Kim y Mauborgne abogan por la creación de espacios de mercado nuevos y desatendidos mediante lo que llaman «innovación en valor». El objetivo es aumentar el valor que obtienen los clientes mediante la creación de ventajas y servicios nuevos al tiempo que se eliminan los componentes o servicios menos valiosos para reducir los costes.

6 METODOLOGÍA

6.1 Localización

Fincas cafeteras con características especiales ubicadas en los departamentos Valle del Cauca, Huila y Nariño.

6.1.1 HUILA

El departamento del Huila se encuentra situado al sur de la región andina. Altitudes promedio entre 1000 y 2200 msnm. El clima es muy diverso, la temperatura varía de acuerdo con la altitud y el relieve de cada lugar, alterada por los vientos y las lluvias. Los períodos de lluvia son en los meses de abril, mayo, y de octubre a diciembre; el resto del año se considera como época seca (Café de Colombia, 2010).

El departamento del Huila está dividido en 37 municipios, 4 corregimientos, 120 inspecciones de policía, así como, numerosos caseríos y sitios poblados. Los municipios están agrupados en 18 círculos notariales y 24 notarías; un círculo de registro con sede en Neiva y 3 oficinas seccionales de registro con sede en Garzón, La Plata y Pitalito; un distrito judicial, Neiva, con 4 cabeceras de circuito judicial en los mismos municipios. El departamento conforma la circunscripción electoral del Huila (Toda Colombia, 2015).

6.1.2 Nariño

El Departamento de Nariño está situado en el extremo suroeste del país, en la frontera con la República del Ecuador; localizado entre los 00°31'08'' y 02°41'08'' de latitud norte, y los 76°51'19'' y 79°01'34'' de longitud oeste. Cuenta con una superficie de 33.268 km² lo que representa el 2.9 % del territorio. Limita por el Norte con el departamento del Cauca, por el Este con el departamento del Putumayo, por el Sur con la República del Ecuador y por el Oeste con el océano Pacífico (Toda Colombia, 2015).

El relieve permite que el departamento de Nariño disfrute de temperaturas cálidas, templadas, frías, de páramo y del casquete glacial. Las lluvias en el área interandina son superiores a los 3.000 mm, disminuyendo en el altiplano nariñense donde son inferiores a los 1.000 mm; en el piedemonte amazónico las lluvias son superiores a los 4.000 mm (Toda Colombia, 2015).

6.1.3 Cauca

El Departamento del Cauca se encuentra ubicado en la parte Sur - Occidental de la República de Colombia, entre las regiones Andina y Pacífica. Está localizado entre los 0° 58' 54'' y 3° 19' 4'' de Latitud Norte y los 75° 47' 36'' y 77° 57' 5'' de Longitud Oeste. Limita por el Norte con el Departamento del Valle del Cauca; por el Oriente con los Departamentos del Tolima, Huila y Caquetá; por el Sur con Nariño y Putumayo; y por el Occidente con el Océano Pacífico. (Vergara, & José, R. 2007).

El relieve del territorio del departamento del Cauca pertenece al sistema andino distinguiéndose a nivel macro siete unidades morfológicas: la llanura del Pacífico, cordillera Occidental; cordillera Central, altiplano de Popayán, Macizo Colombiano, Valle del Patía y el sector de la cuenca del Amazonas. La llanura del Pacífico, comprende dos sectores la faja costera o andén aluvial caracterizada por ser baja, cubierta de bosque de mangle, anegadiza, tanto por la cantidad de ríos, caños y estuarios que llegan a la costa del océano Pacífico, como el estar sometida al flujo y reflujo de las mareas, el otro sector es la llanura propiamente de colinas que comprende la vertiente occidental de la cordillera Occidental. (Vergara, & José, R. 2007).

6.2 Diseño Metodológico

El presente trabajo de grado es un estudio descriptivo con análisis cualitativo, por lo cual se desarrollará a través de tres grandes acciones:

- ❖ Búsqueda y recolección de información
- ❖ Procesamiento de datos e información
- ❖ Diseño del Plan de Negocios

6.2.1 Recolección de información secundaria

Basándose en la información secundaria suministrada por el CRS de las fincas priorizadas, se va a identificar unidades productivas donde se llevara a cabo la caracterización que de las técnicas de manejo post cosecha y su influencia en la calidad del café. Para seleccionar el número de unidades productivas a evaluar se accederá a la base de datos del Sistema de Información Cafetera única de la georeferenciación de cobertura nacional de los caficultores, fincas, lotes cafeteros (SICA).

Se recopilará información de fuentes secundarias sobre las características relacionadas con los factores que inciden en la calidad del café en la zona, de las instituciones directamente relacionadas con el sector cafetero; UMATA, Federación Nacional de Cafeteros; Cooperativa de Caficultores y CENICAFÉ, además se revisará la información disponible en las bibliotecas de las Universidades de Nariño; La información secundaria obtenida contribuirá a la obtención de las variables claves como son tamaño de finca y sistema de producción, además se elaborara un listado de los productores de café de la zona.

6.2.2 Características de las unidades experimentales.

Las fincas donde se seleccionen las unidades de muestreo deben reunir los siguientes criterios mínimos para su elegibilidad:

- Área a partir de 1,0 ha.
- Las fincas en lo posible deben llevar registros.
- Las fincas seleccionadas deben estar en producción, es decir con edades superiores a dos años.

- Densidad superior a 2,500 plantas por ha.
- Localizadas entre los 1600 y 1900 msnm

6.2.3 Recolección de la información primaria

Los indicadores que permitirán evaluar los aspectos relacionados la identificación de elementos de un plan de negocios para cafés especiales, serán obtenidos a través de una entrevista semiestructurada a los productores y observación directa en campo, estas serán aplicadas de manera consistente a cada productor, buscando una tendencia a la regularidad al hacer las preguntas.

6.2.4 Determinación de las técnicas de identificación de los elementos de un plan de negocio de café especiales.

6.2.5 Elaboración del módulo para sistemas de aprendizaje virtuales sobre conocimiento en cuanto a un modelo de negocios para cafés especiales

- Selección la información
- Aplicación de herramientas 2.0
- Consolidación del módulo

7 CRONOGRAMA

| ACTIVIDAD | TIEMPO (MESES) | | | | |
|--|----------------|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| FASE DE CAMPO: Descripción de fincas | | X | | | |
| Análisis y Sistematización de la información | | | X | | |
| Construcción de modulo | | | X | X | |
| Entrega de modulo | | | | | X |

8 PRESUPUESTO

| ITEM | UNIDAD | VALOR UNITARIO (\$) | TOTAL |
|-------------------------|---------|------------------------|-----------|
| Mano de Obra Calificada | 5 meses | 600.000 | 3'000.000 |
| Materiales y Equipos | Global | 500.000 | 500.000 |
| Transporte | Global | 1'000.000 | 1'000.000 |
| Imprevistos | 10% | | 450.000 |

COSTO TOTAL = COSTO DIRECTO + IMPREVISTO

BIBLIOGRAFIA

Casadesus-Masanell, R., Ricart, J. 2011. How To Design A Winning Business Model. Harvard Business Review, Enero/Febrero 2011. Volumen 89 Issue ½. Páginas 100-107

Café de Colombia, 2010. Nuestras Regiones cafeteras. 2010. En: Café de Colombia, [http://www.cafedecolombia.com/particulares/es/la_tierra_del_cafe/regiones_cafeteras/;](http://www.cafedecolombia.com/particulares/es/la_tierra_del_cafe/regiones_cafeteras/) Consulta: agosto 2017.

Cano, C. G. (2013). El café Colombiano: tras la estrategia, la estructura. La Nueva Realidad del Café Colombiano Asamblea LXXVII (págs. 53-58). Bogotá D.C.: Asociación Nacional de Exportadores de Café de Colombia.

Casadesus-Masanell, R., Ricart, J. 2010. From Strategy To Business Models And Onto Tactics. Long Range Planning, Volumen 43, Páginas 195–215.

Chen, T.F. (2009). Building A Platform Of Business Model 2.0 To Creating Real Business Value With Web 2.0 For Web Information Service Industry. International Journal Of Electronic Business Management. Volumen. 7. Issue. 3. Páginas 168-180

Durand Ponte, V. M. (2004). Ciudadanía y cultura política: México 1993-2001. *Ciudadanía y cultura política: México 1993-2001*.

García Cáceres, R. G., & Olaya Escobar, É. S. (2006). Caracterización de las cadenas de valor y abastecimiento del sector Agroindustrial del Café. *Cuadernos de Administración*, 19(31), 197-217.

Giovannucci, D., & Koekoek, F. J. (2003). The state of sustainable coffee: A study of twelve major markets. *Daniele Giovannucci, Freek Jan Koekoek, The State Of Sustainable Coffee: A Study Of Twelve Major Markets, Iisd, Unctad, Ico*.

González C.A. (2007) “Los Cafés Especiales en Colombia: Industria Estratégica para los próximos 80 años”. Federación Nacional de Cafeteros. Borrador. Bogotá.

González C.A. (2007) “Los Cafés Especiales en Colombia: Industria Estratégica para los próximos 80 años”. Federación Nacional de Cafeteros. Borrador. Bogotá.

Federación Nacional de Cafeteros (2006). Informe del Gerente General. LXVI Congreso Nacional de Cafeteros. Bogotá, Noviembre 29 y 30, Diciembre 1.

Federación Nacional de Cafeteros (2015). Sección de Cafés Especiales”. Sitio web: Disponible en: http://www.federaciondefcafeteros.org/clientes/es/nuestra_propuesta_de_valor/portafolio_de_productos/nuestro_cafe_especial/.

Federacion Nacional de Cafeteros. (2012). Sostenibilidad en Accion. Obtenido de http://www.federaciondefcafeteros.org/static/files/informe_sostenibilidad_esp.pdf

Hedman, J., Kalling, T. 2003. The Business Model Concept: Theoretical Underpinnings And Empirical Illustrations. *European Journal Of Information Systems*. Volumen 12. Páginas 49-59

Morris, M., Schindehutte, M., Allen, J. 2005. The Entrepreneur'S Business Model: Toward A Unified Perspective. *Journal Of Business Research* Volumen 58, Issue 6, Páginas 726-735.

Müller, M. 2012. Design-Driven Innovation For Sustainability: A New Method For Developing A Sustainable Value Proposition. *International Journal Of Innovation Science*. Volumen 4, N° 1. Páginas 11-24

Mansfield, G. Fourie, L. (2004). Strategy And Business Models -- Strange Bedfellows? A Case For Convergence And Its Evolution Into Strategic Architecture. *South African Journal Of Business Management*. Volumen 35. Páginas 35-44.

Harris, J., Bulo, P., Ramos, A., Cox, M., Miranda, C., Matos, A.,... & Hoddinot, J. (2003). *Manual diseño y elaboración de planes de negocios para micro y medianos empresarios rurales* (No. E20 25). FIDA, Washington, DC (EUA)..

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Tucci, C. 2005. Clarifying Business Models: Origins, Present, And Future Of The Concept. Artículo. *Communications of the Association for Information Systems*. Volumen 15, Páginas 1-25

Ponte, S. (2002). The'latte revolution'? Regulation, markets and consumption in the global coffee chain. *World development*, 30(7), 1099-1122.

Ponte, S. (2004). Estándares, comercio y equidad: Lecciones de la industria de los cafés especiales. *economía Mundial del café, centro de investigaciones para el desarrollo de Copenhague*, Pág, 131-163.

Kolk, A. (2005). Corporate Social Responsibility in the Coffee Sector:: The Dynamics of MNC Responses and Code Development. *European Management Journal*, 23(2), 228-236.

Unctad, E. (2002). Commerce and development report 2002. In Report of the United Nations Conference on Trade and Development. United Nations, New York and Geneva (pp. 58-68).

Mark, L., Gertjan, B., Nancy, Z., Alexandra, A., Jhon Jairo, H., Mosquera, E. E., & Fernando, R. (2012). Metodología LINK: Una guía participativa para modelos empresariales incluyentes con pequeños agricultores. *Publicación CIAT No. 379*.

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Oliveira, M. A. Y., & Ferreira, J. J. P. (2011). Business Model Generation: A handbook for visionaries, game changers and challengers. *African Journal of Business Management*, 5(7).

Sanz, C. G. C., Mejía, C. V., García, E. C., Torres, J. S. A., & Calderón, E. Y. T. (2012). *El mercado mundial del café y su impacto en Colombia* (No. 009612). BANCO DE LA REPÚBLICA.

Schaltegger, S., Lüdeke-Freund, F., Hansen, E. 2011. Business Cases For Sustainability: The Role Of Business Model Innovation For Corporate Sustainability. Artículo. *International Journal Of Innovation And Sustainable Development*. Páginas 95-119.

Reina , M., Silva, G., Samper, L., & Fernandez, M. d. (2007). La estrategia detras de la marca . Bogota, D.C.: Ediciones B Colombia S.A.

Rincon, H., & Velasco, A. M. (2013). Flujos de capitales, choques externos y respuestas de política en países. En Cano, Vallejo, Caicedo, Amador, & Tique, El mercado mundial del café y su efecto en Colombia (págs. 409 - 454). Bogotá: Banco de la República.

TODACOLOMBIA. 2015. Departamento de Nariño. En: Departamentos de Colombia, http://www.todacolombia.com/departamentos-de-colombia/narino.html_1 p; consulta: mayo 2017.

TODA COLOMBIA. 2015. Departamento del Huila. En: Departamentos de Colombia, <http://www.todacolombia.com/departamentos-de-colombia/huila.html>. 1 p; consulta: mayo 2017.

TODA COLOMBIA. 2015. Departamento del Cauca. En: Departamentos de Colombia, <http://www.todacolombia.com/departamentos-de-colombia/cauca.html> 1 p; consulta: mayo 2017.