



Escuela de Administración

Maestría en Administración (MBA)

Estrategia para la gestión de remanentes de trilla en la empresa Cuatro Vientos

Presentado por:

Julián González Muñoz

Bogotá, D.C. 14 de junio de 2024



**Universidad del
Rosario**

Escuela de Administración

Maestría en Administración (MBA)

Estrategia para la gestión de remanentes de trilla en la empresa Cuatro Vientos

Modalidad: Solución a Problemática Empresarial

Presentado por:

Julián González Muñoz

Bajo la dirección de:

Marcela Callejas Porto

Bogotá, D.C. 14 de junio de 2024

CONTENIDO

Declaración de Originalidad y Autonomía.....	6
Declaración de Exoneración de Responsabilidad	7
Lista de figuras	8
Glosario	9
Anexos.....	10
Resumen Ejecutivo.....	11
Abstract	12
Introducción	12
1. Situación actual.....	15
1.1. Entorno.....	15
1.1.1. Económico.....	15
1.1.2. Cultural y social.....	19
1.1.3. Político y legal	20
1.2. Industria	22
1.2.1. Definición	22
1.2.2. Clasificación	26
1.2.3. Tecnología	34
1.2.4. Factores político-legales-sociales	35
1.2.5. Orientaciones y tendencias industriales.....	37
1.2.6. Indicadores financieros	39
1.3. Firma	40
1.3.1. Objetivos.....	42
1.3.2. Filosofía de la gestión.....	43

1.3.3.	Fortalezas.....	43
1.3.4.	Debilidades.....	45
1.3.5.	Estructura.....	47
1.3.6.	La cultura.....	48
1.4.	Programa de gestión.....	49
1.4.1.	Objetivos.....	50
1.4.2.	Mercado objetivo.....	51
1.5.	Supuestos de la situación actual.....	51
2.	Problema.....	53
2.1.	Problema primario.....	53
2.1.1.	Síntomas.....	55
2.1.2.	Pruebas.....	56
2.2.	Problema secundario.....	58
2.2.1.	Síntomas.....	58
2.2.2.	Pruebas.....	59
3.	Alternativas.....	59
3.1.	Primera alternativa.....	59
3.1.1.	Descripción.....	59
3.1.2.	Fortalezas y beneficios.....	60
3.1.3.	Debilidades y costes.....	61
3.2.	Segunda alternativa.....	62
3.2.1.	Descripción.....	62
3.2.2.	Fortalezas y beneficios.....	63

3.2.3. Debilidades y costes	64
4. Decisión de implementación.....	65
5. Plan y recomendaciones para la implementación de la solución	66
3.3. Plan	66
3.4. Presupuesto	66
3.5. Medición	67
6. Conclusiones	68
7. Referencias.....	69
8. Anexos Técnicos.....	77

Declaración de Originalidad y Autonomía

Declaro bajo la gravedad del juramento, que he escrito el presente Proyecto Aplicado Empresarial (PAE), en la propuesta de solución a una problemática en el campo de conocimientos del programa de Maestría por mi propia cuenta y que, por lo tanto, su contenido es original.

Declaro que he indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información y que este PAE no ha sido entregado a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación.



Julián González Muñoz

Firmado en Bogotá, D.C. el 14 de junio de 2024

Declaración de Exoneración de Responsabilidad

Declaro que la responsabilidad intelectual del presente trabajo es exclusivamente de su autor. La Universidad del Rosario no se hace responsable de contenidos, opiniones o ideologías expresadas total o parcialmente en él.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Julián', with a stylized flourish at the end.

Julián González Muñoz

Firmado en Bogotá, D.C. el 14 de junio de 2024

Lista de figuras

Figura 1. Principales compradores de productos colombianos.....	16
Figura 2. Principales proveedores de Colombia	17
Figura 3. Etapas de Producción y procesamientos de café	26
Figura 4. Principales exportadores de café en Colombia.....	28
Figura 5. Consumo de café en Colombia en la temporada de cultivo 2022 a 2023	29
Figura 6. Ranking de las marcas más reconocidas en Colombia.....	30
Figura 7. Producción mundial de café.	39
Figura 8. Cadena de suministro de la empresa Cuatro Vientos	41
Figura 9. Organigrama de la firma.....	47
Figura 10. Deterioro o pérdida de remanentes de trilla.	54
Figura 11. Remanentes de trillas enero a agosto del 2023.....	57
Figura 12. Movimientos de inventario en trilladora.	57
Figura 13. Costos de recursos humanos.....	67

Glosario

Almendra o Café verde: Estado del café listo para llevar a tosti3n.

Caf3 de especialidad: Son definidos en la industria como una “buena preparaci3n de un 3nico origen y sabor distintivo” (Specialty Coffee Assosiation [SCAA], 2004, como se cit3 en Ponte,2002).

Caf3 pergamino: Es el producto del beneficio del grano el cual se obtiene despu3s de quitarle la c3scara y el muc3lago, lavarlo y secarlo hasta una humedad del 12% (Federaci3n Nacional de Cafeteros, s.f.)

Caf3 excelso: Es aquella almendra producto de un esmerado esfuerzo de selecci3n (muy bien clasificada) en todos sus atributos f3sicos y sensoriales. Esta selecci3n se realiza en las trilladoras de caf3 (Federaci3n Nacional de Cafeteros, s.f.)

Torrefacci3n: Tostadura, especialmente la del caf3 (Real Academia Real, s.f.)

Trilla: Proceso en el que se remueve o retira la cascara del caf3 pergamino para obtener la almendra o caf3 verde.

Anexos

Anexo A. PLAN DE MARKETING: Junio 2024 a Junio 2025 77

Resumen Ejecutivo

Estrategia para la gestión de remanentes de trilla en la empresa Cuatro Vientos

La empresa Cuatro Vientos desde su creación en 2018 ha mostrado un crecimiento constante en cuanto a su participación como exportador de café de especialidad, trayendo consigo un buen reconocimiento en el mercado mundial de café. El incremento de su operación y al realizar la trilla de forma tercerizada ha generado una mayor cantidad de remanentes de trilla que están generando principalmente una presión financiera al funcionamiento de la compañía. Dichos excesos de café que resultan luego de realizar la trilla de cada lote de exportación se está quedando en las bodegas o en el lugar de almacenamiento por un tiempo largo hasta que se le encuentra comercialización o mercado para estos. Entre las alternativas que se plantean se quiere dinamizar la gestión y comercialización de los remanentes de trilla, a través del planteamiento de un plan estratégico de marketing como principal solución, obteniendo una estructura con sus objetivos a perseguir y con unas acciones claras a realizar.

Palabras clave

Café de especialidad, café excelso, café pergamino, remanentes de trilla.

Abstract

Estrategia para la gestión de remanentes de trilla en la empresa Cuatro Vientos

The company Cuatro Vientos, since its establishment in 2018, has shown steady growth in its participation as a specialty coffee exporter, garnering significant recognition in the global coffee market. The expansion of its operations and the outsourcing of the milling process have resulted in a larger quantity of milling residues, primarily exerting financial pressure on the company's functioning. These excess coffee residues, left after the milling of each export batch, are being stored in warehouses or storage facilities for an extended period until a buyer is found. Among the proposed alternatives, there is a desire to streamline the management and commercialization of these milling residues through the development of a strategic marketing plan as the primary solution, aiming to establish a structure with clear objectives and actionable steps.

Keywords

Specialty coffee, green coffee, parchment coffee, milling residues.

Introducción

El proyecto se desarrolla en Colombia, país que ha evidenciado como el café, producto que por muchos años nos ha representado como región, mostró un aumento significativo en su contribución a la balanza comercial de 2022. La industria cafetera y el café colombiano en general han destacado y obtenido un reconocimiento por su calidad y propiedades que lo han diferenciado, sus condiciones climáticas y geográficas han brindado el suelo óptimo para desarrollar la siembra y el crecimiento de una cultura cafetera que ha enfrentado tiempos de bonanzas y crisis, donde las relaciones comerciales de largo plazo, la creación de valor compartido, enfoque en calidad y sostenibilidad, son algunos de los requisitos con los que se debe contar si queremos seguir en esta hermosa industria cafetera.

La empresa Cuatro Vientos hace parte de este sector y desde su creación ha confiado en los valores de la confianza y transparencia, como pilares fundamentales en los que soporta su misión y visión. Para nuestro proyecto se desarrolla la modalidad de solución a problemática empresarial en donde se realiza un diagnóstico a profundidad de la compañía anteriormente mencionada, a través de la investigación e indagación del funcionamiento en cada una de las áreas en las que se desarrolla la operación hasta entregar el producto terminado a su cliente final. En la figura 8 podemos encontrar la cadena de suministros para la empresa Cuatro Vientos, en la cual se plasman los diferentes pasos y procesos que realiza dicha compañía.

Los objetivos del proyecto, al final se resumen en el planteamiento de posibles alternativas de solución con las que se espera dar respuesta a la situación problema que está generando presión financiera y deterioro en el cumplimiento de la premisa de entregar café de calidad y en óptimas condiciones. Es de vital importancia el desarrollo de este proyecto ya que ayudaría a la empresa a tomar acciones sobre el asunto y mitigar el riesgo de pérdida de

patrimonio. Además, la empresa puede expandir su presencia en el mercado nacional implementando las alternativas de solución propuestas en el documento, las cuales van hasta su diseño que de ser implementado se sugiere realizar en un periodo de un año.

El documento sigue una estructura que comprende ocho secciones. En la primera sección, comprende la situación actual, la cual se desglosa en un análisis del entorno, la industria, la firma, el programa de gestión y los supuestos que configuran dicho contexto. La segunda sección se enfoca en la identificación de problemas, donde se detallan un problema primario y uno secundario. Luego, en la tercera sección, se exponen las alternativas para tratar la situación, evocando la primera y la segunda alternativa de solución. La cuarta sección se refiere a la decisión de implementación. La quinta sección abarca el plan y las recomendaciones para la implementación de la solución, incluyendo el plan, el presupuesto y los criterios de medición. En la sexta sección se especifican las conclusiones obtenidas a partir del análisis y la evaluación realizada. La séptima sección corresponde a las referencias utilizadas en el documento. Finalmente, la octava sección está destinada a los anexos técnicos que complementan la información del trabajo.

1. Situación actual

1.1. Entorno

1.1.1. Económico

El crecimiento de la economía colombiana en el año 2022 fue notablemente destacado, registrando un crecimiento del 7,5%, lo que superó considerablemente el desempeño de otros países de América Latina y más que duplicó el promedio del crecimiento económico mundial (Banco de la República, 2023).

Sin embargo, a pesar de este crecimiento, la economía colombiana también ha experimentado una desaceleración, que está estrechamente vinculada a la persistente problemática de la inflación. Aunque la inflación ha mostrado una tendencia a la baja, según destacaron expertos, aún se encuentra en niveles relativamente elevados (Departamento Nacional de Planeación [DNP], 2023).

De acuerdo con el artículo "Balanza comercial de Colombia: Comercio exterior en el 2022", Colombia registró exportaciones por un total de 57.088,24 millones de dólares y unas importaciones por 78.685,05 millones de dólares, resultando en un déficit comercial de 21.596,81 millones de dólares. (Legiscomex, 2023).

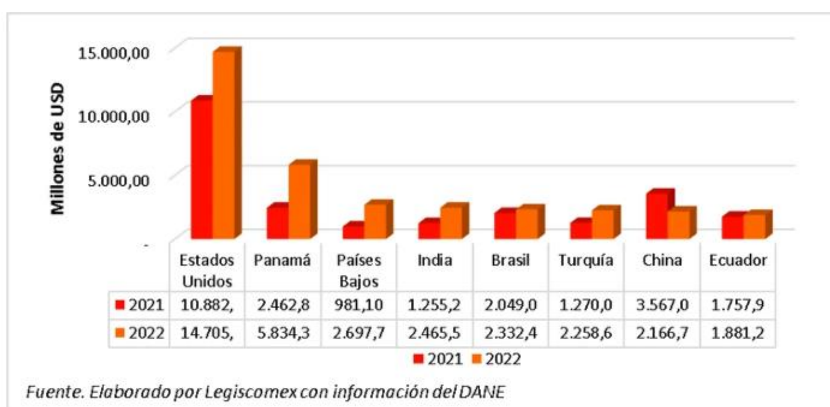
Conforme a Legiscomex (2023) en 2022 Colombia experimentó un incremento significativo en sus exportaciones, que aumentaron en un 41.88% en comparación con el año anterior, alcanzando un total de USD 57,088.24 millones. Los productos destacados en estas exportaciones fueron los aceites crudos de petróleo o de mineral bituminoso con USD 16,050.45 millones, las hullas térmicas con USD 10,049.89 millones y los demás cafés sin tostar ni descafeinar con USD 3,959.29 millones. Vale la pena mencionar que estos productos experimentaron un crecimiento del 60%, 136% y 28%, respectivamente.

Adicionalmente, Colombia ha ampliado su presencia en los mercados internacionales al exportar productos que no formaban parte de su catálogo de exportaciones en 2021. Entre estos productos destacan los carburorreactores de tipo queroseno para reactores y turbinas (excluyendo desechos de aceites y productos con contenido de biodiesel), con un valor total de 741.81 millones de dólares (Nieto, 2022). Además, se incluyen poliésteres derivados del óxido de propileno por un valor de 30.72 millones de dólares, lana de vidrio y sus manufacturas por 13.74 millones de dólares, así como teléfonos inteligentes por un total de 4.63 millones de dólares. Estos logros son un claro reflejo del aumento en la diversificación y el crecimiento de las exportaciones colombianas (Legiscomex, 2023).

Por otra parte, los principales compradores de productos colombianos durante el 2022 fueron EE. UU. (USD14.705,62 millones), Panamá (USD5.834,34 millones), Países Bajos (USD2.697,79 millones), India (USD2.465,54 millones) y Brasil (USD2.332,41 millones). Países que con respecto al 2021 incrementaron sus compras en un 35,13%, 136,89%, 174,98%, 96,42% y 13,83%, respectivamente (Legiscomex, 2023)

Figura 1.

Principales compradores de productos colombianos



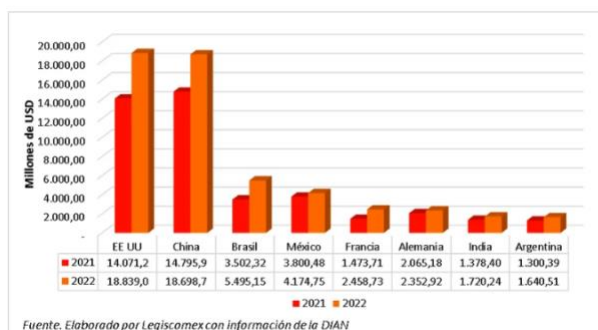
Fuente: Tomado de Legiscomex (2023)

Durante el año 2022, Colombia realizó compras por un valor de USD 78,685.05 millones, mostrando un crecimiento significativo del 22.64% en comparación con el año anterior, cuando las importaciones colombianas alcanzaron los USD 64,160.31 millones (Legiscomex, 2023).

Entre los productos más adquiridos se destacan las gasolinas sin tetraetilo de plomo para motores de vehículos automóviles, excepto desechos de aceites y que contengan biodiésel, con un valor de USD 2,928.07 millones, seguido de los aviones y demás aeronaves con un peso en vacío superior a 15,000 kg, que alcanzaron los USD 2,138.68 millones. También se importaron teléfonos inteligentes por un valor de USD 2,029.65 millones, maíz duro amarillo por USD 1,957.9 millones, tractores de carretera para semirremolques con motores de émbolo (diésel) por USD 544.96 millones, células fotovoltaicas ensambladas en módulos o paneles por USD 345.23 millones, y vacunas anticovid-19 por USD 291.25 millones (Legiscomex, 2023).

Figura 2.

Principales proveedores de Colombia



Fuente: Tomado de Legiscomex (2023)

En cuanto a los principales proveedores de Colombia, destacan Estados Unidos con un valor de USD 14,071.26 millones, China con USD 18,698.74 millones, Brasil con USD 5,495.15 millones y México con USD 4,174.75 millones. Estos países aumentaron sus ventas a Colombia

en un 33.88%, 26.38%, 56.90% y 9.85%, respectivamente, lo que refleja la fortaleza de las relaciones comerciales entre Colombia y estos socios (Legiscomex, 2023).

Según Vásquez y Giraldo (2023), la industria cafetera, que es la industria específica en donde se enfocará el desarrollo de este proyecto, es un pilar fundamental de la economía y la sociedad del país. El café colombiano es reconocido a nivel mundial por su calidad y sabor distintivos, convirtiéndose en uno de los principales productos de exportación. La industria cafetera brinda empleo a millones de personas en áreas rurales, contribuyendo al desarrollo y unión social en las regiones cafeteras (Sanchez, 2023). Sin embargo, enfrenta desafíos considerables, como los cambios climáticos y problemas estructurales en la cadena de suministro. Que, con el fin de garantizar su sostenibilidad, es crucial abordar los desafíos de manera integral.

La industria cafetera en Colombia es una parte esencial de la economía del país, en 2022 las exportaciones superaron los US\$4.000 millones (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2023). La producción de café brinda empleo a 2,5 millones de personas, especialmente en áreas rurales (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2023). Colombia es el tercer mayor exportador de café a nivel mundial, con exportaciones por valor de USD 2.655 millones en 2020 (Legiscomex, 2022). La Federación Nacional de Cafeteros es el principal exportador, seguido por Carcafé Ltda y Compañía Cafetera la Meseta S.A. (Legiscomex, 2022).

A pesar de ser un gran exportador, el consumo interno de café es alto, con más de dos millones de sacos de 60 kg consumidos en la temporada 2022/2023 (Statista Research Department, 2023). El Grupo Nutresa, Café Sello Rojo, Café Águila Roja y Nescafé, son los principales actores en el mercado de café en Colombia, con ingresos operativos de \$17 billones en 2022 (Moreno, 2023).

1.1.2. Cultural y social

Colombia es un país multicultural con una historia que ha contado con la influencia de diversas comunidades indígenas, africanas, europeas y otras culturas que han contribuido a su identidad única (López y Küper, 1999). En términos de diversidad cultural, cada región de Colombia tiene su propia riqueza cultural, manifestada en la música, la danza, la gastronomía, las tradiciones y las artes. Además, que el sector agrícola juega un papel fundamental en la historia, la economía y la identidad cultural de Colombia (Molano, 2006). El país tiene una gran diversidad geográfica que incluye regiones montañosas, costas, llanuras y selvas, lo que proporciona una amplia gama de climas y suelos propicios para una variada producción agrícola.

La agricultura en Colombia es muy diversa y abarca una amplia gama de productos, desde café, flores, banano, cacao y frutas tropicales hasta cultivos como arroz, maíz, caña de azúcar y productos pecuarios como la ganadería.

Gracias a las condiciones climáticas y geográficas que tiene el país el cultivo de café brinda un bienestar en el ámbito económico y social, permitiendo que continúe la herencia cafetera de generación en generación condescendiendo que el legado y la huella histórica perdure (Cataño, 2012). El café colombiano es reconocido mundialmente por su alta calidad y es uno de los productos agrícolas más emblemáticos del país (Cano-Sanz et al., 2012).

Lo que ha implicado que sea un producto de gran importancia para el país, tanto por su participación en el entorno económico como por la influencia que tiene en el desarrollo de las comunidades y de las zonas rurales. En donde, según datos del Ministerio de Agricultura (2020), se ven implicadas alrededor de 545,000 familias cafeteras, convirtiéndose en una fuente de empleo y de alto impacto en el país.

El entorno social en Colombia es sumamente diverso y complejo, reflejando una amplia gama de características demográficas, culturales y económicas en todo el país. La sociedad colombiana se compone de una mezcla de diferentes grupos étnicos, clases sociales, regiones geográficas y realidades socioeconómicas (Sánchez, 2013). En Colombia los distintos grupos étnicos han aportado a la identidad cultural, tradiciones, idiomas, creencias y formas de vida. Con esto, podemos ver la profunda conexión con la tierra y la persistencia en la preservación de las tradiciones ancestrales. De la misma, forma podemos observar que la cultura afrocolombiana tiene una gran influencia en la música, la danza y las tradiciones en varias regiones del país (Carvajal, 2016).

1.1.3. Político y legal

Colombia ha enfrentado desafíos como la polarización política, la corrupción, la influencia del narcotráfico en la política, y la falta de representatividad en algunas áreas rurales y marginadas del país (Tokatlian y Alfonsín, 2000). Estos desafíos son variados y presentan obstáculos significativos que afectan la estabilidad, la gobernabilidad, la legitimidad del sistema democrático y han generado tensiones políticas las cuales han sido objeto de debates y esfuerzos para fortalecer la transparencia y la participación democrática (Sáez et al, 2001).

Ahondando en el tema, la corrupción ha sido un problema persistente en Colombia y afecta varios niveles del gobierno, desde funcionarios locales hasta altos cargos. Esta problemática socava la confianza en las instituciones públicas, obstaculiza el desarrollo económico, distorsiona la justicia y afecta negativamente la eficacia de las políticas públicas.

Por otra parte, aunque se han logrado avances significativos con la firma del acuerdo de paz entre el gobierno y las FARC en 2016, persisten otros grupos armados, como el ELN y bandas criminales, que generan inseguridad en ciertas áreas del país. La violencia política y el

control territorial por parte de estos grupos presentan desafíos para la consolidación de la paz y la estabilidad en algunas regiones (Rodríguez et al, 2017).

A pesar de los esfuerzos por fortalecer la democracia, aún persisten desafíos en cuanto a la participación ciudadana y la representatividad política, especialmente en áreas rurales y marginadas, lo que termina impactando negativamente a ciertas zonas cafeteras del país. Se evidencia que la desigualdad socioeconómica y la exclusión social siguen siendo desafíos fundamentales en Colombia, las diferencias en el acceso a oportunidades, servicios básicos, educación y salud entre las zonas urbanas y rurales, así como entre diferentes grupos étnicos, contribuyen a la polarización social y política (CEPAL, 2018).

Abordar estas problemáticas requiere medidas integrales, tales como reformas institucionales, fortalecimiento de la transparencia, lucha contra la corrupción, inclusión social, consolidación de la paz y promoción de una participación ciudadana activa y representativa (Muñoz y Launay, 2018).

La evolución legal en Colombia ha sido un proceso continuo y adaptativo que ha buscado abordar diversos desafíos y necesidades en diferentes ámbitos sociales, económicos y ambientales. La legislación en Colombia ha venido abordando diversas problemáticas sociales, económicas y ambientales y se han implementado leyes para promover el desarrollo sostenible, los derechos humanos, la protección del medio ambiente y la inclusión social. Colombia ha promulgado leyes y políticas para proteger su biodiversidad y recursos naturales y fomentar un crecimiento económico equitativo y respetuoso con el medio ambiente. Se han creado leyes para conservar ecosistemas frágiles, promover la gestión sostenible de los bosques, regular la explotación minera y proteger áreas protegidas, como parques nacionales y reservas naturales, así como también para la gestión de recursos hídricos, la promoción de energías renovables y la

mitigación de impactos ambientales, con el objetivo de equilibrar el desarrollo económico con la preservación del entorno (Romero et. al. (2020).

La promoción y protección de los derechos humanos ha sido un aspecto fundamental en la evolución legal de Colombia. La Constitución de 1991 incluyó disposiciones específicas para garantizar los derechos civiles, políticos, económicos, sociales y culturales de todos los ciudadanos. Se han promulgado leyes y políticas para proteger grupos vulnerables, como mujeres, niños, personas con discapacidad, afrocolombianos, indígenas y comunidades LGBT+, entre otros. También ha buscado promover la inclusión social y reducir las brechas socioeconómicas. Se han implementado políticas para mejorar el acceso a la educación, la salud, la vivienda y los servicios básicos en comunidades marginadas. Además, se han establecido programas de apoyo social y económico para poblaciones vulnerables con el fin de reducir la desigualdad (CEPAL, 2018).

1.2. Industria

1.2.1. Definición

La industria cafetera en Colombia ha desempeñado un papel vital en la economía y la sociedad del país a lo largo de su historia. Según la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia (FNC, 2015), el café colombiano es reconocido a nivel mundial por su calidad y sabor distintivos, convirtiéndose en uno de los principales productos de exportación del país. En donde cabe hacer mención del impacto en el comercio internacional y en la industria cafetera internacional siendo un motor clave para la estabilidad económica y social de Colombia, este brinda empleo a millones de personas en áreas rurales, contribuyendo al desarrollo y unión social en las regiones cafeteras. La cultura del café en Colombia es un elemento profundamente

arraigado en la identidad nacional y ha influido en la forma en que los colombianos se relacionan con su entorno y su historia.

La industria cafetera de Colombia es un sector económico crucial que ha forjado su reputación a nivel internacional gracias a una serie de características distintivas. Ampliemos esta descripción de la industria cafetera colombiana para comprender mejor su funcionamiento y su impacto:

- **Relaciones comerciales B2B a largo plazo:** Una de las fortalezas de la industria cafetera colombiana radica en su enfoque en las relaciones comerciales a largo plazo. Las empresas cafeteras de Colombia tienden a establecer vínculos sólidos con sus clientes y socios comerciales. Estas relaciones se basan en la confianza mutua y la cooperación continua, lo que contribuye a la estabilidad y la previsibilidad en el comercio de café.
- **Eficiencia en operaciones:** La eficiencia es una prioridad en toda la cadena de suministro del café colombiano. Desde la recolección y el procesamiento de los granos hasta el transporte y la exportación, se aplican prácticas eficientes para garantizar que el café llegue a los mercados nacionales e internacionales de manera oportuna y en condiciones óptimas.
- **Enfoque en calidad y sostenibilidad:** Colombia es conocida por producir café de alta calidad. Los productores colombianos ponen un énfasis especial en la selección de variedades de café excepcionales, así como en técnicas de cultivo y procesamiento que mejoran la calidad del grano. Además, existe un fuerte compromiso con la sostenibilidad ambiental y social, con programas que promueven prácticas agrícolas responsables y mejoras en las condiciones de vida de los productores.
- **Cadenas de valor extensas:** La industria cafetera en Colombia involucra una cadena de valor extensa que incluye a miles de productores de café, intermediarios, exportadores,

importadores y tostadores. Esta cadena de valor diversa y compleja es un motor económico importante para el país, generando empleo y riqueza en múltiples etapas.

- Relaciones cercanas con los productores: A diferencia de otras industrias, la industria cafetera en Colombia mantiene una relación cercana y directa con los productores. Las organizaciones como la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia trabajan de cerca con los caficultores para proporcionar asistencia técnica, capacitación y acceso a recursos que mejoran la calidad y la productividad del café. Esta relación de apoyo mutuo es un pilar fundamental de la industria cafetera colombiana.

En conjunto, estas características definen la identidad de la industria cafetera en Colombia. Su compromiso con la calidad, la sostenibilidad, la eficiencia y las relaciones comerciales sólidas ha consolidado su posición como uno de los productores de café más respetados y exitosos a nivel mundial. Además, esta industria desempeña un papel esencial en la economía colombiana, contribuyendo de manera significativa al empleo y al desarrollo sostenible en las regiones cafetaleras del país.

Sin embargo, hablar sobre el café implica considerar sus diferentes estados y procesos a lo largo de su cadena de producción y comercialización. Comenzando en las etapas iniciales, la producción del café implica actividades agrícolas como siembra, recolección, procesamiento y secado. Durante el proceso de secado, ya sea al sol o con el uso de maquinaria, el café adquiere diferentes denominaciones en una secuencia que incluye pergamino mojado, pergamino húmedo, y finalmente, pergamino seco, que representa el producto final de esta fase productiva (Espinal et al., 2005).

Los productores cafeteros realizan una serie de pasos que incluyen cultivo, recolección, procesos de limpieza, secado y clasificación del grano, y la separación del café pergamino que

pasa por etapas de pergamino mojado durante el secado al sol y pergamino húmedo cuando se seca en máquina (García y Olaya, 2006). Luego, el café pergamino seco es transportado a una trilladora, donde se le quita la cascara que lo cubre, convirtiéndolo en café verde o excelso, ya que aún no ha sido tostado y mantiene su color característico (García y Olaya, 2006).

El café pergamino seco se convierte en café verde no clasificado después de la extracción de la cascara por parte de los trilladores, y a partir de este punto puede ser comercializado. Sin embargo, los detalles del proceso, como clasificación, empaque, venta para consumo interno y venta para exportación pueden variar según el país.

Según Sierra (2006), las empresas tostadoras son las encargadas de procesar el café, y suelen vender directamente a los minoristas. El café en su forma final puede ser vendido en granos tostados o molidos, o como café soluble (café instantáneo). El café soluble se produce mediante dos tecnologías: secado por aspersion y secado por congelamiento (liofilización). El primero es más económico, pero puede afectar el sabor, mientras que la segunda conserva el sabor, pero su proceso es más costoso y requiere tecnología especializada. Es decir, las empresas tostadoras juegan un papel crucial al transformar el café verde en café tostado dotándolo de su color oscuro y aroma característico. Este café puede ser empacado para su venta en grano o molido, o bien procesado para obtener café soluble o liofilizado. Posteriormente, es empacado y comercializado a través de canales mayoristas o minoristas.

Figura 3.

Etapas de Producción y procesamientos de café



Fuente: Elaborado por el autor

1.2.2. Clasificación

La industria cafetera en Colombia es una parte fundamental de la economía del país, el café es uno de los principales productos de exportación de Colombia y contribuye

significativamente al Producto Interno Bruto (PIB) del país, representando el 7,0% de las exportaciones del país en el año 2022 (MinCIT, 2023).

Figura 4.

Exportaciones, importaciones y balanza comercial 2022

PRINCIPALES SECTORES 2022		
Exportaciones	Miles de USD	Part. %
Petróleo	15.836.624	27,8
Carbón	12.288.827	21,6
Café	3.962.320	7,0
Otros mineros	3.269.560	5,7
Química básica	2.959.005	5,2
Resto	18.593.802	32,7
Total exportado por Colombia FOB	56.910.137	100,0
Importaciones	Miles de USD	Part. %
Maquinaria y equipo	20.913.471	27,0
Química básica	14.736.861	19,0
Automotor	7.078.472	9,1
Derivados del Petróleo	7.027.020	9,1
Metalurgia	5.267.382	6,8
Resto	22.390.145	28,9
Total importado desde Colombia (CIF)	77.413.351	100,0
Importaciones (FOB)	71.446.374	
Balanza comercial (FOB)	-14.536.237	

Fuente: DANE-DIAN. Elaboró OEE Mincit.

Fuente: Tomado de MinCIT (2023)

La producción de café proporciona empleo a alrededor de 2,5 millones de personas en Colombia, especialmente en áreas rurales directos e indirectos (MinCIT, 2023) este crecimiento se debe al apoyo gubernamental de los diferentes departamentos Nariño, Norte de Santander, Antioquia, Valle del Cauca, Cundinamarca, Huila, Cauca, Tolima, Caldas, Quindío y Risaralda. Las regiones del país que se han desarrollado en torno a la producción de café han experimentado un crecimiento económico y social debido a la industria cafetera, lo que ha contribuido a mejorar la infraestructura, educación y calidad de vida en estas comunidades. En los últimos años Colombia se ha posicionado como uno de los más grandes exportadores de café, gracias a la suavidad y calidad del grano (Valencia et al., 2023).

El café colombiano es reconocido a nivel mundial por su alta calidad y sabor distintivo. Manteniendo su reputación ha generado un prestigio que ayuda a mantener su demanda en los mercados internacionales, lo que beneficia la economía del país observando la influencia de las exportaciones de café, ya son una fuente importante de ingresos en divisas extranjeras para Colombia.

Según la Organización Internacional del Café (ICO), Colombia ocupa el tercer puesto como exportador más grande de café a nivel global, después de Brasil y Vietnam. En el año 2020, las exportaciones cafeteras colombianas alcanzaron un total de 12.5 millones de sacos de café verde de 60 kg, valuados en USD 2,655 millones. (Legiscomex, 2022).

Figura 4.

Principales exportadores de café en Colombia

Puesto	Exportador	USD Millones
1	Federación Nacional de Cafeteros	541,4
2	Carcafé Ltda	217,4
3	Compañía Cafetera la Meseta S.A.	214,8
4	Expocafé S.A.	197,4
5	Olam Agro Colombia S.A.S.	191,7
6	Racafé & Cia S.C.A.	155,5
7	Sucden Colombia S.A.S.	134,3
8	Industria Colombiana de Café S.A.S.	117,2
9	Louis Dreyfus Company Colombia S.A.	87,3
10	Sucafina Colombia S.A.S.	77,6

Fuente: Tomado de Legiscomex (2022).

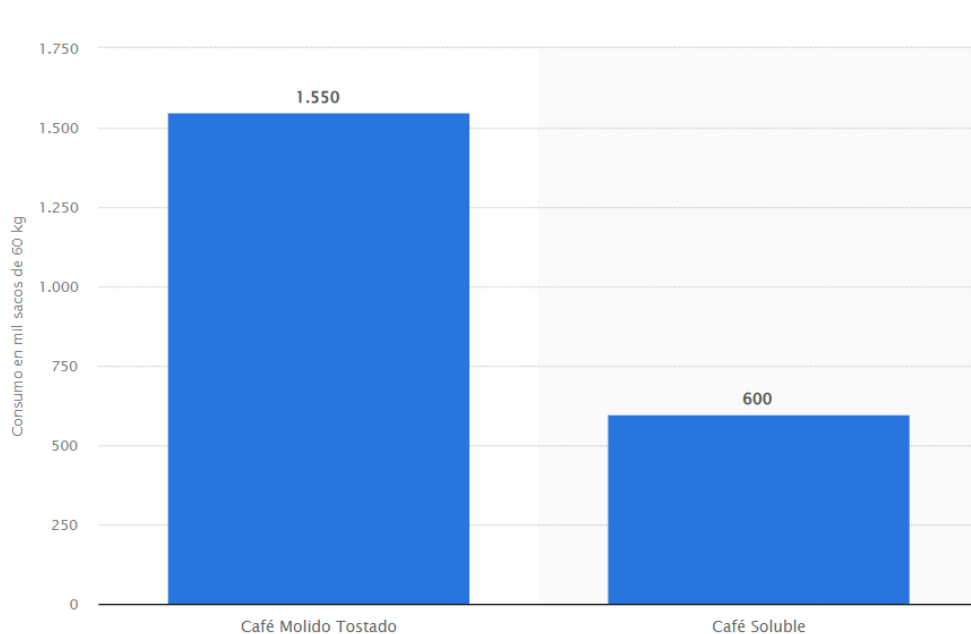
La Federación Nacional de Cafeteros fue la entidad que más café exportó en el 2020, con un valor de USD541,4 millones; seguido de la empresa Carcafé Ltda, con un valor de USD217,4

millones; y la empresa Compañía Cafetera la Meseta S.A., con un valor de USD214,8 millones hacen parte de los tres exportadores líderes en venta de café colombiano al exterior (Legiscomex, 2022).

Sin embargo, el consumo interno de café en Colombia ascendería a más de dos millones de sacos de 60 kilogramos durante la temporada de cultivo 2022 a 2023. Se esperaba que el café molido tostado representará aproximadamente el 72% del consumo del país este año. Colombia es el tercer mayor consumidor de café en América Latina y el segundo mayor productor (Statista Research Department, 2023)

Figura 5.

Consumo de café en Colombia en la temporada de cultivo 2022 a 2023



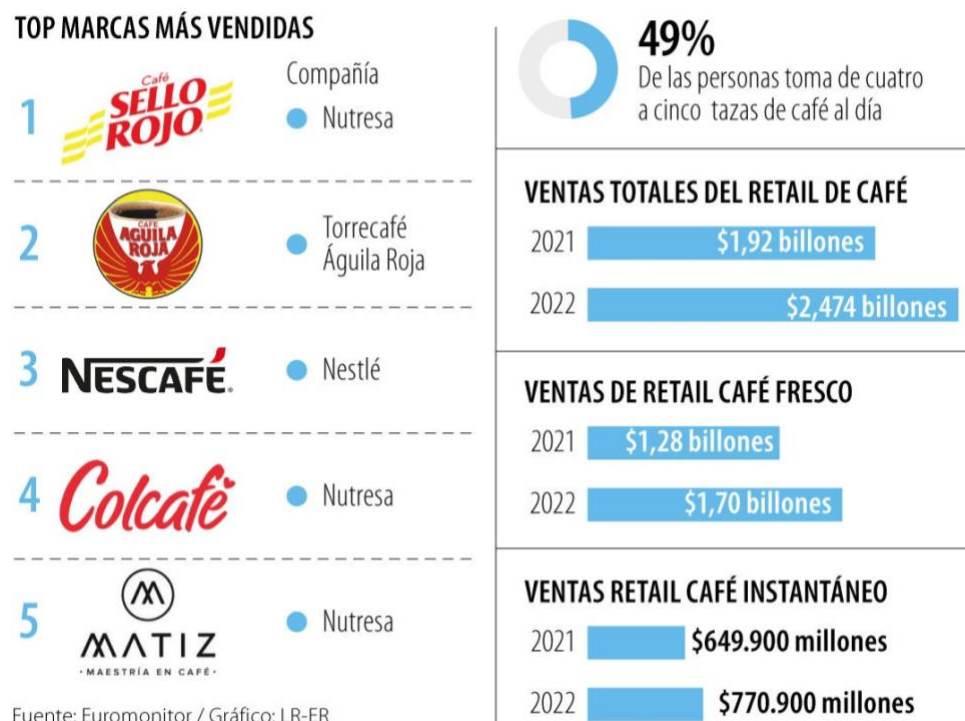
Fuente: Tomado de Statista Research Department (2023)

Con esto, se observa el potencial del consumo interno del país, según Moreno (2023), el consumo de café entre los colombianos está en aumento, ya que el mercado registró ventas por aproximadamente \$2.47 billones en 2022, un 28% más alto que en 2021, cuando las ventas

alcanzaron los \$1.92 billones, dentro del retail del país se puede encontrar una gran diversidad de marcas y orígenes de café. Sin embargo, las más vendidas y reconocidas son:

Figura 6.

Ranking de las marcas retail más reconocidas en Colombia.



Fuente: Tomado de La República (2023)

En el año 2022, el Grupo Nutresa reportó ingresos operativos ascendentes a \$17 billones. Dentro de su variado conjunto de marcas, tiene un enfoque importante en el sector del café, siendo responsable de tres de las cinco marcas más vendidas en los establecimientos minoristas de Colombia.

El principal referente de este conglomerado empresarial es Café Sello Rojo, que encabeza la lista de estas marcas. En segundo lugar, se sitúa Café Águila Roja, producido por Torrecafé Águila Roja, cuyos ingresos aumentaron en un 44% en 2022, alcanzando la cifra de \$275.134 millones y obteniendo utilidades netas por \$7.672 millones.

La multinacional Nestlé, a través de su filial en Colombia, se posiciona en el tercer lugar del ranking con su conocida marca Nescafé. Su planta en Bugalagrande adoptó una estrategia de sostenibilidad al utilizar los residuos del café para generar energía limpia, lo cual implicó una inversión de US\$12 millones. En el mismo período, esta empresa registró ingresos superiores a los \$2 billones (Moreno, 2023).

Para profundizar en la industria cafetera, es esencial considerar el café de especialidad. Este segmento de mercado es crucial para comprender más a fondo el mercado en el que se encuentra la empresa de esta investigación. Para analizar y entender completamente este segmento, debemos definir qué es el café de especialidad, cuál es su factor diferenciador y por qué está ganando tanta relevancia en el mercado y en la industria en general.

La denominación nació a comienzos de la década de los 60's como respuesta a la disminución en la calidad del café proporcionado por los tostadores comerciales después de la Segunda Guerra Mundial, esta tendencia se amplió en las décadas de los 80 y 90 (S. Ponte, 2002), integrando al mercado un diferenciador dentro de un producto que se encontraba completamente homogenizado. Por su parte, los cafés especiales se centran en características de alta calidad y autenticidad, siendo definidos en la industria como una “buena preparación de un único origen y sabor distintivo” (Specialty Coffee Assosiation [SCAA], 2004, como se citó en Ponte,2002).

Según Arcila (2007):

Los cafés especiales 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. (p. 234)

Así mismo, como abarca todas estas características y procesos, estos también se agrupan en cinco segmentos, los cuales son cafés de origen, saborizados, orgánicos, alta tostión y descafeinados.

- Cafés de origen: La esencia del concepto "origen" de los cafés especiales se halla en la geografía y los microclimas, los cuales posibilitan la creación de granos de café con un sabor único y características particulares que salvaguardan su identidad (S. Ponte, 2002).
- Cafés saborizados: Son cafés que, durante su procesamiento, ya sea secado, despulpado, tostión e incluso después de este, se le incorpora una resina con sabor (algunos ejemplos pueden ser vainilla, chocolate, fresa, nuez, entre otros) (Arcila, 2007).
- Cafés orgánicos: Estos son cultivados sin el uso de agroquímicos como fertilizantes, fungicidas e insecticidas. El caficultor debe contar con una certificación que lo avale internacionalmente. Las plantaciones deben pasar por procesos rigurosos de desintoxicación o de transición, para que puedan ser certificados y vendidos como cafés cultivados orgánicamente. (Arcila, 2007).
- Cafés de alta tostión: Se refieren a aquellos granos de café cuyo nivel de tostado es mayor que el convencional, y están destinados específicamente para la elaboración de expreso y capuchinos (Arcila, 2007).
- Cafés descafeinados: Estos se someten a un proceso de extracción de la cafeína que contiene el grano verde (Arcila, 2007).

Colombia ha destacado en el mercado de cafés especiales de alta calidad, gracias a la promoción y publicidad de la Federación Nacional de Cafeteros desde hace ya varios años del consumo de café puro colombiano. Los cafés especiales colombianos están divididos en tres grandes grupos, así:

1. Cafés de origen: Estos se dividen en “Cafés regionales” que son aquellos que provienen de una región en específica reconocida por sus particulares cualidades; Los “cafés exóticos” se cultivan en regiones específicas con condiciones excepcionales, lo que confiere a estos granos propiedades sensoriales únicas, resultando en una taza de café de calidad excepcionalmente alta; y, por último, los “cafés de finca” son aquellos que se producen en una única finca y en un solo cultivo. Estos cafés se benefician de un proceso centralizado y presentan una calidad destacada que se mantiene constante a lo largo del tiempo (Arcila, 2007).
2. Cafés de preparación: Se clasifica en tres categorías: en primer lugar, los “cafés selectos” que resultan de una cuidadosa mezcla de diversos tipos de café; en segundo lugar, los “cafés supremos” que se determinan según la clasificación granulométrica o tamaño del grano (por ejemplo, supremos con malla #17 o superior, Extra o especial con malla #16, o Europa con malla #15, entre otros); y en tercer lugar, los “cafés caracol” que se cultivan en zonas elevadas, de los cuales se eligen los granos con forma de caracol, generando una taza con elevada acidez (Arcila, 2007).
3. Cafés orgánicos: A esta categoría pertenecen los “cafés de conservación o café amigable con las aves o de sombra” que se siembra a la sombra de una cubierta arbórea; los “cafés de comercio justo” que son cafés de pequeños productores asociados con cooperativas y que tienen un precio mínimo de compra garantizado. Y

por último los “cafés orgánicos” que son cultivados sin el uso de agroquímicos, insecticidas, herbicidas, fungicidas y fertilizantes (Arcila, 2007).

El café ha sido un producto agrícola de vital importancia para el territorio colombiano, destacándose como el único cuya exportación significativa ha perdurado a lo largo de muchos años. Además, las particularidades inherentes a su siembra y cultivo y la expansión del mercado del café contribuyeron de manera definitiva al surgimiento de una economía unificada en la nación.

El café, tanto en su cultivo como en su institucionalidad, ha tenido un impacto social significativo, beneficiando a alrededor de 545,000 familias cafeteras en más de 3,000 kilómetros de valles interandinos. Además de ser un núcleo de empleo rural, genera demanda en diversos sectores económicos. La cadena cafetera, desde la siembra hasta el secado, es intensiva en empleo, mientras que las fases industriales requieren menos mano de obra. La actividad de trilla, con dos ciclos anuales, también contribuye al aumento de empleo.

Según el Ministerio de Agricultura (Min Agricultura, 2020), la caficultura constituye el 15% del Producto Interno Bruto (PIB) agrícola de Colombia. Más de 545,000 familias rurales dependen de esta actividad, generando más de 2.5 millones de empleos directos e indirectos. El café es el principal producto de exportación del sector agrícola, con envíos que pasan los 11 millones de sacos de café (FNC, 2022).

1.2.3. Tecnología

La tecnificación y la inclusión de tecnologías en el proceso de producción de café en Colombia han sido fundamentales para el desarrollo y el fortalecimiento de la industria cafetera en el país. La Federación Nacional de Cafeteros de Colombia ha desempeñado un papel crucial en la promoción de la tecnología en el sector cafetero. A través de su brazo de investigación, el

Centro Nacional de Investigación de Café se han llevado a cabo investigaciones y desarrollos tecnológicos que han permitido a los productores colombianos mejorar la eficiencia en la producción, así como abordar desafíos como la resistencia a plagas y enfermedades.

La tecnología ha mejorado la calidad del café colombiano, desde la cosecha hasta el procesamiento y el tostado. La introducción de maquinaria especializada y sistemas de control de calidad ha contribuido a la producción de granos de alta calidad que cumplen con los rigurosos estándares de la industria. La tecnología ha influido en la sostenibilidad y competitividad de la caficultura colombiana, destacando la adopción de tecnologías modernas en la producción de café y su impacto en la calidad del producto y en la gestión sostenible de recursos naturales. En un contexto histórico la introducción de tecnologías ha sido un factor clave en la transformación de la industria.

La tecnología también ha brindado a los agricultores acceso a información relevante, empoderándolos con datos sobre buenas prácticas agrícolas, pronósticos meteorológicos y tendencias del mercado. La tecnificación y la inclusión de tecnologías han impulsado mejoras significativas en la productividad, calidad y sostenibilidad de la industria cafetera de Colombia. Estas innovaciones han consolidado la posición de Colombia como uno de los principales productores de café de alta calidad en el mundo, respaldando la reputación del café colombiano como un producto de excelencia (García y Olaya, 2006).

1.2.4. Factores político-legales-sociales

La desaceleración económica influye en las preferencias de consumo, incluido en esto el del café, tanto a nivel nacional como internacional. El consumo de café viene siendo un fenómeno de relevancia mundial que involucra tanto a las economías desarrolladas como a los países en vías de desarrollo. Diversas naciones desempeñan un papel destacado en este

panorama, con Estados Unidos, Brasil, Alemania y Japón ubicándose entre los principales consumidores de este producto (Roldán, 2008)

Según los datos proporcionados por Roldán (2008), Estados Unidos se destaca como uno de los líderes en el consumo de café, reflejando una profunda arraigada cultura de café que abarca desde las tradicionales tazas de café en el hogar

Alemania y Japón, por su parte, figuran como protagonistas significativos en la escena del café global. Alemania ha desarrollado una rica tradición cafetera a lo largo de los años, siendo conocida por su cultura de cafeterías y su aprecio por el café de calidad superior. Por otro lado, Japón ha experimentado un aumento constante en el consumo de café, en parte debido a la popularidad de las cadenas de cafeterías y la adopción de tendencias occidentales en la cultura de consumo.

Un aspecto de particular importancia radica en el crecimiento sostenido del consumo de café en los mercados emergentes y en los países exportadores de café, como lo señaló la OIC en su informe. Este fenómeno ha captado la atención de Colombia, una nación reconocida por su destacado rol en la producción de café a nivel mundial. Olmos (2020), hace varias menciones y establece que el país busca activamente capitalizar esta oportunidad como una avenida para acelerar el proceso hacia un desarrollo económico sostenible. Colombia reconoce la necesidad de diversificar su dependencia de las exportaciones de café y, en consecuencia, en las últimas décadas los países productores han desarrollado interesantes modelos para implementar estrategias de marketing que promueven el consumo interno de café, lo que les ha permitido diversificar su oferta en los mercados locales e internacionales para mejorar la calidad de sus ingresos (Cardona, 2021)

Estas estrategias incluyen iniciativas para promover una mayor apreciación de la cultura del café en el país, con campañas de sensibilización y programas educativos que abordan aspectos como las diversas variedades de café y los métodos de preparación. El objetivo final de estas acciones es no solo aumentar el consumo interno de café en Colombia, sino también fortalecer la industria cafetera nacional y diversificar sus fuentes de ingresos, reduciendo así su dependencia de la exportación de granos de café (FNC, 2015).

En resumen, el consumo de café es un fenómeno global con protagonistas notables en los mercados desarrollados y emergentes. A su vez, el crecimiento del consumo de café en los mercados emergentes y en los países exportadores, como lo respalda la FNC, subraya la importancia de aplicar estrategias que permitan expandir el mercado interno y contribuir al desarrollo de la industria cafetera y al crecimiento de las tendencias por los cafés de especialidad potenciando la reducción en la dependencia de la exportación de café en Colombia.

1.2.5. Orientaciones y tendencias industriales

El consumo interno de café en Colombia ha experimentado un notorio y constante crecimiento en los últimos años, lo que se refleja en datos recientes proporcionados por la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia (FNC) para el año 2021. Según estos datos, el consumo per cápita de café en Colombia alcanzó aproximadamente los 2,8 kilogramos por persona. Para poner esto en contexto, en comparación con otros países de la región, Colombia ha superado significativamente el promedio de consumo per cápita de café. Por ejemplo, en 2021, Italia registró un consumo per cápita de café de 5.9 kilogramos por persona, Finlandia alcanzó aproximadamente 4.2 kilogramos por persona, Estados Unidos tuvo alrededor de 4.1 kilogramos por persona, y Brasil mostró un consumo de aproximadamente 3.1 kilogramos por persona.

Este aumento en el consumo interno de café en Colombia no es una coincidencia, en el estudio de la firma Reinoa junto a la Federación Nacional de Cafeteros, mencionan que para 2021, el consumo interno de café en Colombia habría aumentado a 2,8 kg per cápita comparando se encontró que la incidencia del consumo de café aumentó de 86% en 2015 a 96% en 2021; Esto se puede atribuir a una serie de factores y estrategias implementadas en el país. Una de las razones fundamentales detrás de este crecimiento se encuentra en los esfuerzos concertados para promover el consumo de café a nivel nacional. La FNC, en colaboración con diversos actores de la industria, ha liderado campañas de sensibilización y educación destinadas a resaltar los beneficios del café tanto para la salud como para la cultura colombiana.

Incluyendo a esto, la percepción positiva en torno al café como una bebida que no solo ofrece un sabor delicioso, sino también una serie de beneficios para la salud ha sido ampliamente difundida en todo el mundo, incluyendo Colombia. Esta perspectiva se sustenta en evidencia científica que ha emergido a lo largo de los años. Los antioxidantes presentes en el café han sido objeto de numerosos estudios, y se ha observado que pueden tener efectos positivos en la prevención de enfermedades. Por ejemplo, en algunos estudios se concluye que el café es una fuente importante de antioxidantes dietéticos y que el consumo de café se ha asociado con un menor riesgo de ciertas enfermedades crónicas, como la diabetes tipo 2, las enfermedades cardiovasculares y algunos tipos de cáncer (Palencia, 2020).

Además, el café también se ha destacado por su capacidad para aumentar la concentración y la energía, lo que ha hecho que sea un aliado para muchas personas en su vida diaria. Investigaciones respaldan la relación entre la cafeína, el principal componente activo del café, y la mejora de la alerta y la concentración mental. En un artículo publicado en "Psychopharmacology" en 2013, se mencionó que "la cafeína, el ingrediente psicoactivo más

ampliamente consumido en el mundo, mejora la atención, la concentración y el estado de alerta" (Heatherley et al., 2013).

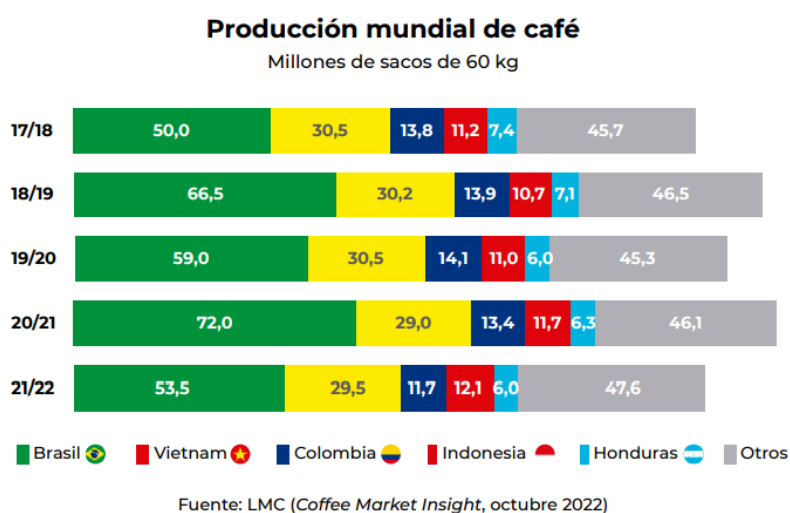
1.2.6. Indicadores financieros

En 2022, Federación Nacional de Cafeteros argumento:

La producción mundial de café fue 160,38 millones de sacos, 10,13% menos de lo reportado en 2020/21, debido a una caída de 25,7% en la producción de Brasil, mayor productor mundial, que pasó de 72 a 53,5 millones de sacos debido al ciclo bianual de producción de arábigo y a condiciones climáticas adversas. La producción de Colombia cayó 12,8%, de 13,4 a 11,7 millones de sacos (p.6)

Figura 7.

Producción mundial de café.



Fuente: Tomado de Federación Nacional de Cafeteros (2022)

El precio interno de referencia fue de \$1.440.129 promedio en marzo, según cifras de la Federación Nacional de Cafeteros. Mientras que el precio de pasilla de finca es de \$32.500 (FNC, 2024).

1.3. Firma

La empresa Cuatro Vientos ha consolidado su presencia en el competitivo mercado del café durante los últimos seis años. Su notable crecimiento la distingue como un actor destacado en el sector. Actualmente, la compañía se dedica a diversas operaciones que incluyen compra, venta y exportación de café.

Desde sus inicios exportando uno o dos contenedores, Cuatro Vientos ha experimentado un crecimiento impresionante, alcanzando la exportación de 30 a 35 contenedores al año, lo que refiere a un promedio de 8.800 a 9.000 sacos o bien a 589.000 kilos de café excelso. Este éxito se atribuye a su enfoque en los cafés de especialidad, siendo la calidad su principal premisa. Aunque también ofrece café convencional, es en los cafés de especialidad donde destaca, especialmente al exportar granos de alta calidad desde Colombia.

Cabe destacar que Cuatro Vientos es una empresa familiar que nace de los valores y la dedicación de su familia fundadora. Su trayectoria ejemplar en el mercado del café refleja la pasión por ofrecer productos de excelencia y establecer relaciones sólidas en la industria.

Cuatro Vientos desempeña un papel integral en toda la cadena de suministro, gestionando desde la identificación y comunicación con los productores para la adquisición de materias primas hasta la exportación y servicios postventa. La empresa se involucra activamente en el procesamiento y control de calidad, abarcando áreas cruciales como el almacenamiento eficiente y la gestión de inventarios. Además, se encarga de la trilla, el empacado y la supervisión continua de la calidad del producto. La logística de exportación es otra faceta clave que Cuatro Vientos gestiona de manera efectiva para asegurar una operación eficiente y oportuna. Asimismo, la empresa brinda servicios postventa, consolidando su compromiso a lo largo de todo el ciclo operativo y fortaleciendo las relaciones con los clientes y productores.

Figura 8.

Cadena de suministro de la empresa Cuatro Vientos



Fuente: Elaborado por el autor (s.f.)

1.3.1. Objetivos

La empresa se ha fijado objetivos ambiciosos que reflejan su compromiso con la excelencia en el café. Su enfoque en la frescura implica la entrega oportuna de granos recién tostados y café verde a sus clientes, garantizando así una experiencia de café de alta calidad. Además, la atención a la calidad y la trazabilidad es esencial en un mercado cada vez más centrado en la autenticidad y el origen de los productos. Al proporcionar información detallada sobre el origen y el proceso de producción de su café, la empresa se posiciona para satisfacer las demandas de consumidores informados y preocupados por la sostenibilidad.

Objetivo General:

Desarrollar un modelo sostenible y perdurable que promueva la trazabilidad, la generación de valor compartido y relaciones a largo plazo, fundamentado en la confianza para mantener la excelencia y el crecimiento continuo.

Objetivos Específicos:

- Implementar estrategias y prácticas que fomenten la creación de valor no solo para la organización, sino también para los colaboradores, clientes y comunidades involucradas, fortaleciendo así un ecosistema de beneficios mutuos.
- Establecer sistemas robustos de seguimiento y control de la oferta y la calidad de los productos/servicios, asegurando una transparencia integral en los procesos y promoviendo la confianza tanto interna como externamente.
- Desarrollar estrategias y acciones orientadas a fortalecer y mantener relaciones sólidas y duraderas con colaboradores, proveedores y clientes, basadas en la transparencia, la ética y la satisfacción mutua, buscando la consolidación de alianzas de confianza a largo plazo.

1.3.2. Filosofía de la gestión

Estos son tres pilares fundamentales que definen la misión y compromiso de la empresa en su actividad comercial:

Compromiso con la Calidad:

La empresa se compromete a garantizar la entrega de café con los estándares de calidad acordados en los términos comerciales establecidos. Esta promesa incluye el cumplimiento de las características y atributos específicos acordados con los clientes, asegurando que el producto final cumpla con los más altos estándares de excelencia.

Enfoque en la Sostenibilidad:

La responsabilidad ambiental y social es un principio fundamental para la empresa. Se busca promover activamente prácticas sostenibles a lo largo de toda la cadena de suministro del café, desde su cultivo hasta llegar a la taza del cliente. Esto se logra apoyando a los productores locales y fomentando prácticas de comercio justo que no solo beneficien a la empresa, sino también a las comunidades y al medio ambiente.

Orientación al Cliente:

La empresa coloca al cliente en el centro de todas sus decisiones y acciones. El objetivo es establecer relaciones duraderas y basadas en la confianza mutua, priorizando la satisfacción del cliente y la entrega de un producto de calidad. Se busca comprender y satisfacer las necesidades específicas de los clientes, construyendo relaciones a largo plazo que se basen en la calidad constante del producto y en la confianza generada a lo largo del tiempo.

1.3.3. Fortalezas

Estructura flexible:

- Su enfoque en evitar la burocracia permite a la empresa adaptarse rápidamente a las cambiantes condiciones de la industria cafetera.

La flexibilidad le permite a la empresa explorar nuevos procesos y mercados con facilidad.

Capacidad financiera sólida:

Una base sólida para invertir en la mejora de sus operaciones y expandir su alcance.

Puede adquirir equipos de última generación, invertir en investigación y desarrollo de nuevas variedades de café y expandir su red de proveedores y clientes.

Experiencia en la Industria del Café:

- Conocimiento profundo de la industria, tendencias y preferencias del mercado.

Relaciones sólidas con Productores:

- Garantía de suministro constante de granos de alta calidad y colaboración en prácticas sostenibles y de comercio justo.

Relaciones sólidas con Expertos de la Industria:

- Acceso a información actualizada del mercado y participación en ferias y eventos relevantes.

Marca sólida:

- Reputación valiosa para atraer y retener clientes, respaldada por la calidad y satisfacción del cliente.

Relaciones con Distribuidores y Clientes:

- Expansión nacional e internacional a través de colaboraciones y comunicación efectiva.

Responsabilidad social y sostenibilidad:

- Ventaja competitiva al promover prácticas sostenibles y de comercio justo.

Capacidad financiera:

- Flexibilidad para decisiones estratégicas, inversiones y afrontar desafíos en el mercado.

Diversificación de Producto:

- Mayor adaptabilidad y resistencia a cambios del mercado al atender diversos segmentos y destacar en la oferta.

Ubicación Geográfica:

- Diversificación de la oferta de café y disponibilidad constante de materia prima durante todo el año.

Aliados Estratégicos en Ventas:

- Colaboración con aliados comerciales para ofrecer productos a nivel mundial.

Disponibilidad de Café Fresco:

- Acceso continuo a café fresco y de alta calidad durante todo el año debido a las diferentes temporadas de cosecha en la región.

Variedad, Volumen, Versatilidad:

- Capacidad de adaptación a las necesidades de diferentes clientes y distribuidores.

Personalización y Oferta Exclusiva:

- Ofrecer opciones personalizadas y exclusivas, respondiendo a demandas específicas de los clientes.

1.3.4. Debilidades

La dependencia en la trilla, así como la limitada innovación y la incertidumbre del mercado, representan desafíos significativos para la empresa de café:

Dependencia en la Trilla:

- La tercerización de la trilla, aunque una solución favorable para evitar la inversión de capital en infraestructura propia representa una debilidad potencial. Interrupciones o problemas en estos procesos críticos podrían impactar la producción y la calidad del café, afectando el suministro y la satisfacción del cliente.

Limitada Innovación:

- La falta de iniciativas innovadoras en productos y procesos puede provocar una pérdida de relevancia en un mercado en constante cambio. Esta limitación en la creación y desarrollo de nuevos productos podría afectar la competitividad de la empresa.

Mercado Cambiante y Dilema de Exportación:

- La volatilidad del mercado y las fluctuaciones en la tasa de cambio presentan un trade-off entre exportar café de especialidad o venderlo a nivel nacional. Esta incertidumbre exige una evaluación constante del costo de oportunidad en cada decisión de distribución, siendo tanto una debilidad como una oportunidad para la empresa.

Dependencia de Fundadores y Estructura Organizacional:

- La arraigada cultura de dependencia hacia los fundadores, al ser una empresa de raíces familiares, puede limitar la capacidad de la organización para independizarse en su gestión y estructura. Esta dependencia puede obstaculizar la toma de decisiones ágiles y la implementación de cambios estructurales necesarios para adaptarse al entorno cambiante del mercado.

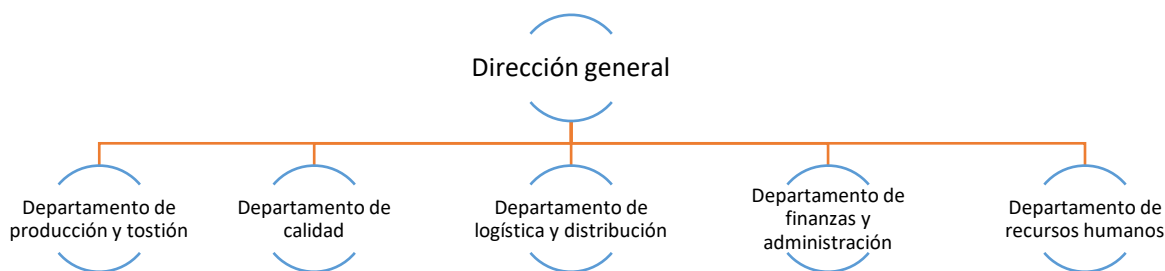
1.3.5. Estructura

La empresa busca fomentar a través de la creación de departamentos interdisciplinarios donde la comunicación fluya de manera amplia y abierta. Estos departamentos están diseñados para operar sin rigidez en las estructuras jerárquicas tradicionales, priorizando en su lugar el liderazgo como medio para facilitar la interconexión y colaboración entre las diferentes áreas.

Se promueve una cultura organizacional donde los distintos departamentos están interrelacionados y se comunican entre sí de manera fluida, evitando la dependencia de estructuras jerárquicas rígidas. En lugar de jefes tradicionales, se fomenta la presencia de líderes que inspiran y guían a sus equipos, promoviendo un enfoque más horizontal y participativo en la toma de decisiones y el desarrollo de proyectos. Este enfoque busca potenciar la creatividad, la agilidad y la eficiencia en la empresa, permitiendo una interacción más directa y efectiva entre los distintos equipos y áreas de trabajo.

Figura 9.

Organigrama de la firma



Fuente: Elaborado por el autor

1.3.6. La cultura

Compromiso Social:

- La empresa mantiene relaciones cercanas y sólidas con los productores de café, ofreciendo apoyo y recursos para mejorar sus condiciones de vida y laborales. Se enfoca en promover el comercio justo y busca activamente el bienestar de las comunidades locales, demostrando un fuerte compromiso con la responsabilidad social.

Equipo comprometido con el propósito social de la empresa:

- Se promueve un equipo de colaboradores que comparten y se comprometen con la misión y los valores sociales de la empresa, fomentando así una cultura empresarial coherente y alineada con sus objetivos.

Atracción de talento:

- La empresa busca ser un lugar de trabajo deseable y atractivo donde las personas deseen formar parte del equipo. Se esfuerza por generar un entorno laboral en el que los empleados se sientan valorados, motivados y comprometidos con los objetivos sociales de la organización.

Valores Fundamentales:

- La cultura organizativa se basa en valores sólidos como la responsabilidad, el respeto, el compromiso y la honestidad. Estos valores no solo se promueven, sino que también se practican activamente en todas las interacciones y decisiones de la empresa.

Estos aspectos de la cultura organizativa reflejan un compromiso genuino con el bienestar de la comunidad, la ética en los negocios y la construcción de relaciones sólidas, tanto internamente con el equipo de trabajo como externamente con los productores y las comunidades locales.

1.4. Programa de gestión

La empresa ha experimentado un rápido crecimiento, lo cual ha sido fundamental para su evolución y éxito actual. Sin embargo, este acelerado progreso ha revelado la ausencia de un programa de gestión debidamente establecido. Reconociendo esta necesidad imperante, la empresa ha tomado medidas concretas para formalizar y estructurar sus procesos de gestión.

Durante el periodo inicial de expansión, la empresa canalizó sus esfuerzos en mejorar distintas áreas y características que le eran de mayor necesidad en su momento. Este enfoque estratégico permitió alcanzar notables logros, pero también evidenció la carencia de un programa de gestión robusto.

Con plena conciencia de la importancia crucial que tiene un programa de gestión bien definido, la empresa ha emprendido iniciativas para abordar esta carencia. Reconoce la necesidad de optimizar sus procesos internos y asegurar una estructura organizativa más eficiente. Este compromiso refleja la determinación de la empresa para adaptarse a las demandas actuales del mercado y garantizar un crecimiento sostenible a largo plazo.

El equipo directivo está trabajando arduamente en la implementación de un programa de gestión que no solo aborde las deficiencias identificadas, sino que también fortalezca la capacidad de la empresa para enfrentar futuros desafíos. Este paso estratégico no solo mejorará la eficiencia operativa, sino que también consolidará la posición de la empresa.

La decisión de formalizar y estructurar los procesos de gestión demuestra el compromiso de la empresa con la excelencia y la adaptabilidad. Estamos seguros de que este esfuerzo resultará en beneficios tangibles, permitiendo a la empresa mantener y superar su actual nivel de éxito en el competitivo panorama empresarial.

Aunque aún no cuenten con un programa de gestión formalizado, pueden responder y contextualizar de forma efectiva sobre los procesos de gestión.

1.4.1. Objetivos

La empresa ha estado trabajando de manera constante, aunque no estructurada, en la búsqueda de objetivos centrados en la generación de valor compartido a través de la calidad, el crecimiento y relaciones a largo plazo. El objetivo general se centra en desarrollar un modelo sostenible que promueva la trazabilidad, la generación de valor compartido y relaciones duraderas basadas en la confianza, manteniendo así la excelencia y un crecimiento continuo.

Para lograr estos objetivos, se ha establecido metas específicas. En primer lugar, busca implementar estrategias y prácticas que generen valor no solo para la organización, sino también para los colaboradores, clientes y las comunidades involucradas. Fortaleciendo un ecosistema de beneficios mutuos, donde el crecimiento de uno contribuya al desarrollo del otro.

Además, están comprometidos en establecer sistemas robustos de seguimiento y control de la oferta y la calidad de los productos. Esto garantiza una transparencia integral en los procesos, promoviendo la confianza tanto interna como externamente. Manteniendo los esfuerzos por ser un referente en la industria en términos de integridad y calidad.

Finalmente, su enfoque se dirige a desarrollar estrategias y acciones destinadas a establecer, fortalecer y mantener relaciones sólidas y auténticas con colaboradores, proveedores y clientes. La transparencia, la ética y la satisfacción mutua son los pilares de estas relaciones, con el objetivo de consolidar alianzas y construir confianza a largo plazo. Estamos comprometidos con el desarrollo de prácticas empresariales que no solo sean exitosas, sino también éticas y sostenibles.

1.4.2. Mercado objetivo

La empresa se focaliza en el mercado de especialidad, donde se destaca por ofrecer cafés diferenciados con perfiles de sabor únicos y de alta calidad. Este enfoque específico tiene como objetivo satisfacer las demandas exigentes de clientes que buscan una experiencia de café excepcional.

El mercado en el cuál la empresa se desarrolla va desde tiendas como tostadores y consumidores directamente en las principales ciudades del país tales como Barranquilla, Bogotá, Medellín, Neiva, entre otras ciudades. El enfoque comercial son personas entre los 18 a 45 años que aprecian la singularidad en la taza, buscando perfiles de sabor que se alineen con sus preferencias.

Este mercado de especialidad brinda la oportunidad de destacarse en la diversidad de ofertas de café, estableciendo conexiones más profundas con los clientes que valoran la calidad y la autenticidad.

Además, el reconocimiento del café colombiano agrega un valor distintivo a la propuesta, facilitando la entrada y competitividad en mercados internacionales. Al comprender y atender las expectativas específicas de este segmento de especialidad, se posicionan para forjar relaciones duraderas y satisfacer las crecientes demandas.

1.5. Supuestos de la situación actual

La situación actual en Colombia presenta una combinación de oportunidades y desafíos para la industria cafetera, un sector fundamental para la economía y la sociedad del país. A pesar del crecimiento económico observado en 2022, persisten preocupaciones sobre la inflación y su impacto en el poder adquisitivo de los consumidores. Sin embargo, el notable aumento en las

exportaciones, especialmente en productos como el café, sugiere una oportunidad para diversificar aún más el mercado internacional.

El entorno cultural y social refleja un fuerte apoyo hacia la industria cafetera, que se considera un pilar fundamental de la identidad colombiana. Sin embargo, los desafíos en el sector agrícola, como la distribución inequitativa de tierras y la violencia asociada al conflicto armado, plantean preocupaciones sobre la producción y la cadena de suministro de café en ciertas regiones.

En cuanto al entorno político y legal, a pesar de los avances en la promoción de la inclusión social y la protección de los derechos humanos, persisten desafíos como la corrupción y la inseguridad en algunas áreas. Estos factores podrían influir en la estabilidad política y económica, así como en las regulaciones ambientales que afectan a la producción y comercialización del café.

El cambio climático representa un desafío adicional para la industria cafetera, con variaciones en las condiciones ambientales que afectan la producción y calidad del café. Se necesitarán medidas de adaptación y mitigación, así como una mayor adopción de tecnologías innovadoras, para hacer frente a estos desafíos y garantizar la sostenibilidad a largo plazo del sector.

En este contexto, la empresa Cuatro Vientos se ha venido enfocando desde su creación en el reconocimiento de su marca en un contexto internacional, aprovechando su compromiso con la calidad del café y la sostenibilidad en toda su cadena de suministro. Sin embargo, con los cambios en las tendencias del mercado nacional en aspectos de consumo, surge una oportunidad para la empresa. Es crucial que Cuatro Vientos aproveche esta coyuntura a su favor para ganar un mayor reconocimiento en el mercado nacional. A pesar de los desafíos en la gestión y la

dependencia en procesos clave, el sólido crecimiento experimentado indica una demanda robusta de sus productos, lo que sugiere un potencial prometedor para abordar estos desafíos y continuar destacándose en el mercado de especialidad, tanto a nivel nacional como internacional.

Y aunque cuente con objetivos loables, la empresa enfrenta desafíos significativos que deben abordarse. La falta de procesos definidos puede afectar negativamente la consistencia y la eficiencia en la producción y la entrega de café, para mantener la frescura y la calidad, es esencial implementar procesos sólidos de manejo de productos y logística.

2. Problema

2.1. Problema primario

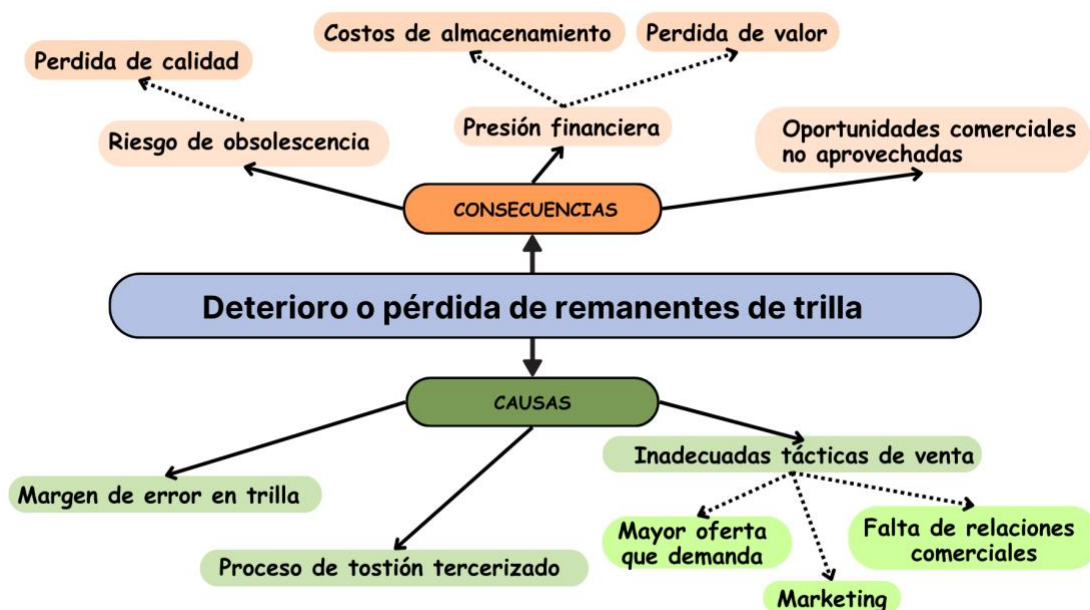
Durante la investigación se identificó un desafío significativo relacionado con los remanentes de trilla, los cuales se traducen a los excedentes generados en el proceso de la maquila de pergamino seco, los cuales constituyen una preocupación destacada para la empresa. Los remanentes de trilla se tradujeron en 20.000 kilos anuales o un equivalente a un promedio de 400 millones en precio promedio. Además de la implicación financiera, estos remanentes están expuestos a una pérdida de calidad en sus propiedades sensoriales, lo que puede representarse en pérdidas sensoriales o físicas que afectan directamente la calidad de los granos, contradiciendo los objetivos fundamentales de Cuatro Vientos de proporcionar consistentemente la más alta calidad en sus productos.

Este proyecto tiene como objetivo abordar de manera integral este problema específico, comprendiendo que los remanentes de trilla no solo representan una pérdida económica sino también un menoscabo en la calidad del producto final. En el contexto más amplio de los desafíos que enfrenta la empresa, este problema emerge como uno de los aspectos más críticos que requieren atención inmediata.

La relevancia de resolver este problema se vuelve evidente al considerar su impacto directo en los objetivos y metas de la empresa, además, de que la empresa al no contar con un programa de gestión establecido, no cuenta con un nivel de respuesta eficiente para contrarrestar las causas y consecuencias que genera este problema; y aunque Cuatro Vientos se ha comprometido a mantener estándares excepcionales de calidad en sus productos, esto es un hecho que lo ha venido afectando en los últimos años. A través de este proyecto de solución empresarial, se busca no solo abordar los remanentes de trilla de manera efectiva, sino también mejorar significativamente la calidad de los productos finales, contribuyendo así al éxito continuo de Cuatro Vientos en el mercado.

Figura 10.

Deterioro o pérdida de remanentes de trilla.



Fuente: Elaborado por el autor.

2.1.1. Síntomas

En la profunda exploración de los síntomas asociados al problema de los remanentes de trilla en Cuatro Vientos, se identifican diversas causas que contribuyen a esta situación. Uno de los síntomas evidentes es el margen de error inherente en el proceso de trilla, una variable que, a pesar de los esfuerzos por controlarla, persiste como una realidad intrínseca al tratamiento de la materia prima. Dicho margen de error, una característica inherente al proceso impide una estimación precisa de la producción y trilla, generando incertidumbre constante.

Asimismo, las prácticas de adopción tercerizadas emergen como otra causa subyacente. La dependencia de terceros para ciertos procesos agrega complejidad al control y eficacia del proceso de trilla. En este escenario, las inadecuadas tácticas de venta constituyen un componente clave. Estas se desglosan en tres aspectos interrelacionados: una oferta que supera la demanda, desafíos en la estrategia de marketing y una falta notoria en el desarrollo de relaciones comerciales.

Las consecuencias palpables de este panorama son de considerable magnitud. Primero, se presenta el riesgo de degradación en la calidad del café, potencialmente llevando a la obsolescencia del producto. Además, se generan presiones financieras significativas derivadas de los costos de almacenamiento y la pérdida de valor del producto en cuestión. En tercer lugar, la falta de eficiencia en la gestión de relaciones comerciales traduce la pérdida de oportunidades comerciales valiosas que podrían haberse aprovechado en condiciones óptimas.

Estos síntomas detallan un panorama complejo y multifacético del problema, delineando la necesidad crítica de abordar cada causa subyacente para lograr una solución integral y eficaz al desafío de los remanentes de trilla en Cuatro Vientos.

2.1.2. Pruebas

La pérdida de calidad en el café verde o trillado es un problema crítico, ya que puede tener un impacto significativo en el sabor, el aroma y, en última instancia, en el valor comercial del café. Aquí hay algunas razones clave por las que el café verde o trillado puede perder calidad con el tiempo:

Oxidación: La exposición al oxígeno es una de las principales causas de la pérdida de calidad. Cuando el café verde o trillado entra en contacto con el aire, los compuestos aromáticos y los aceites esenciales que contribuyen al sabor y al aroma pueden oxidarse, resultando en un sabor plano y la pérdida de características deseables.

Humedad: La alta porosidad del café lo hace propenso a absorber la humedad del entorno. El exceso de humedad puede provocar la formación de moho y hongos, dañando irreversiblemente el café.

Luz: La exposición a la luz, especialmente los rayos ultravioletas, puede degradar compuestos orgánicos en el café, llevando a la pérdida de aromas y sabores. Por eso, el café se almacena en contenedores opacos o bolsas herméticas que protegen contra la luz.

Tiempo: A medida que pasa el tiempo, el café experimenta cambios químicos y físicos que afectan su calidad. Los aceites esenciales se volatilizan, los sabores se desvanecen y la frescura general del café se deteriora.

Por su parte, los remanentes de trilla durante el periodo de enero a agosto de 2023 se presentaron en las siguientes cantidades:

Figura 11.

Remanentes de trillas enero a agosto del 2023.

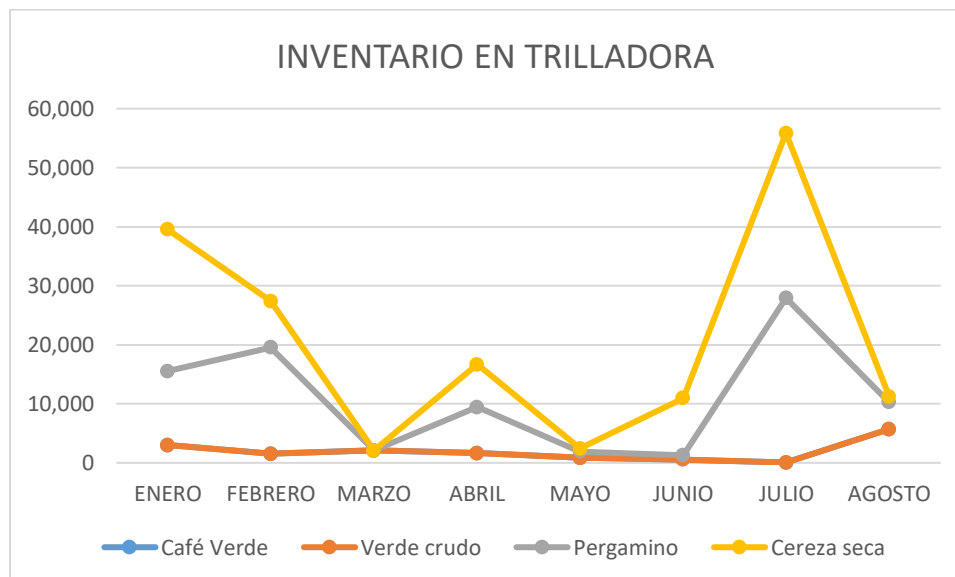
REGISTROS TRILLADORA					
Mes	Café Verde	Verde crudo	Pergamino	Cereza seca	Total
ENERO	2.999	0	12.520	24.010	39.529
FEBRERO	1.540	0	17.998	7.830	27.368
MARZO	2.105	0	0	0	2.105
ABRIL	1.630	0	7.826	7.215	16.671
MAYO	835	0	1.087	489	2.411
JUNIO	555	0	723	9.684	10.962
JULIO	65	0	27.854	27.933	55.852
AGOSTO	5.711	0	4.592	955	11.258

Fuente: Elaborado por el autor.

Siendo el café verde, la prioridad del estudio. Este, para el periodo en mención es un total de 15.440 kilos, que a un precio promedio de 20.000 pesos kilo, representarían un total de 400 millones de pesos, sin embargo, se debe tener en cuenta que la empresa al manejar principalmente cafés de especialidad, el precio de los productos en mención puede ser aún mayor al promedio utilizado para representar la perdida de la empresa.

Figura 12.

Movimientos de inventario en trilladora.



Fuente: Elaborado por el autor.

2.2. Problema secundario

La empresa enfrenta un desafío crucial al carecer de un programa de gestión establecido, consecuencia de un rápido periodo de expansión donde se priorizaron las acciones inmediatas que derivaron del mismo crecimiento de la empresa, manejando una postura más reactiva que proactiva. Sin embargo, la empresa ha reconocido la importancia de abordar esta carencia y actualmente está dedicando esfuerzos significativos para establecer un programa de gestión estructurado. Este paso es vital para optimizar los procesos internos y asegurar una estructura organizativa más eficiente, subrayando la relevancia de esta iniciativa en la mejora y formalización de las operaciones empresariales.

2.2.1. Síntomas

La falta de un programa de gestión establecido y estructurado puede manifestarse a través de diversos síntomas que indican posibles desafíos y áreas de mejora. Dentro de los síntomas que se presentaron en la empresa son la falta de claridad en los roles y responsabilidades, procesos internos descoordinados, retrasos en la toma de decisiones debido a la falta de información centralizada y dificultades para implementar nuevas estrategias o ajustar operaciones.

La presencia de estos síntomas resalta la necesidad crítica de implementar un programa de gestión sólido. Este último no solo abordará los problemas existentes, sino que también fortalecerá la capacidad de la empresa para adaptarse, crecer y operar de manera más eficiente en un entorno empresarial dinámico.

2.2.2. Pruebas

La empresa tiene procesos internos descoordinados que se derivan de la dispersión del personal en distintas áreas, lo que lleva a visualizar la falta de roles y responsabilidades claras, y como consecuencia esto genera reprocesos y sobrecostos.

Así mismo, se evidencia la dificultad de implementar estrategias compuestas que exigen de la unificación de varias áreas para agilizar los procesos, esto debido a que falta conexión y comunicación interna dentro de la compañía.

Esto se puede visualizar en las pruebas del punto 2.1.2, en donde se evidencia que la empresa es conocedora de la gravedad de la situación y de la pérdida que resulta de los remanentes de trilla, sin embargo, no ha logrado gestionar de forma efectiva los procesos para reducir esta pérdida tanto económica como de posibles oportunidades comerciales.

3. Alternativas

3.1. Primera alternativa

3.1.1. Descripción

Para que la empresa pueda tener un mayor control sobre las trillas, se propone que integre a sus operaciones una planta de trillado. Actualmente, este proceso es tercerizado, lo que significa que la empresa no tiene un control directo sobre el mismo. Al integrar una planta de trillado a sus operaciones, la empresa podrá manejar de forma inmediata la generación de remanentes. Esto significa que la empresa podrá controlar el proceso de trillado desde el inicio hasta el final, lo que le permitirá tener un mayor control sobre la calidad y cantidad de los granos de café que se producen. Además, al tener una planta de trillado propia, la empresa podrá reducir

los costos asociados con la tercerización de este proceso, lo que podría resultar en un aumento de la rentabilidad de la empresa.

3.1.2. Fortalezas y beneficios

La integración de una planta de trillado a las operaciones de la empresa presenta varias fortalezas y beneficios:

1. **Control de calidad:** Al tener una planta de trillado propia, la empresa puede controlar directamente la calidad de los granos de café que produce. Esto permite asegurar que los granos cumplan con los estándares de calidad requeridos por la empresa y sus clientes.
2. **Reducción de costos:** Al tercerizar el proceso de trillado, la empresa puede incurrir en costos adicionales. Al tener una planta de trillado propia, la empresa puede reducir estos costos y aumentar su rentabilidad.
3. **Mayor flexibilidad:** La empresa puede adaptarse más fácilmente a los cambios en la demanda de café. Esto le permite ajustar su producción de manera más eficiente y aprovechar oportunidades de mercado.
4. **Control sobre el proceso:** Se puede controlar directamente el proceso de trillado. Esto le permite asegurar que el proceso se realice de manera eficiente y que los granos de café se trillen en el momento adecuado.
5. **Mejora de la cadena de suministro:** Al contar con una planta puede mejorar su cadena de suministro. Esto le permite asegurar que los granos de café se trillen en el momento adecuado y que se entreguen a los clientes de manera oportuna.

3.1.3. Debilidades y costes

La integración de una planta de trillado a las operaciones de la empresa también presenta algunas debilidades y costes que deben ser considerados:

1. Costos iniciales: La construcción y puesta en marcha de una planta de trillado puede requerir una inversión significativa en infraestructura, maquinaria y personal especializado.
2. Costos de mantenimiento: Una vez que la planta de trillado esté en funcionamiento, la empresa deberá incurrir en costos de mantenimiento y reparación para asegurar que la planta funcione de manera eficiente.
3. Riesgo de obsolescencia: La tecnología utilizada en una planta de trillado puede volverse obsoleta con el tiempo. Esto puede requerir inversiones adicionales en actualizaciones y mejoras para mantener la competitividad de la planta.
4. Dependencia de la cadena de suministro: La creación de una planta de trillado puede hacer que la empresa tenga un mejor flujo en su cadena de suministro. Además, que la empresa actualmente no cuenta con la producción suficiente para mantener en funcionamiento al 100% de la planta, lo que implicaría que para sustentar la inversión deberá prestar el servicio a otras empresas, lo que comprometería en una mayor inversión en almacenamientos, personal, espacios disponibles, etc. Lo que puede aumentar el riesgo de interrupciones en la cadena de suministro y afectar la producción de la misma empresa.
5. Riesgo de sobreproducción: Al tener una planta de trillado propia, la empresa puede estar expuesta al riesgo de sobreproducción. Esto puede resultar en un exceso de inventario y costos adicionales de almacenamiento.

6. Margen de Error: Aunque la generación de la planta permitirá tener un mayor control, el margen de error sobre la trilla de café siempre estará presente, ya que las condiciones sensoriales pueden variar significativamente en el proceso, lo que puede reducirse a faltantes o bien remanentes en el proceso.

3.2. Segunda alternativa

3.2.1. Descripción

Una alternativa para aprovechar la trilla de café y expandir la presencia de la empresa en el mercado nacional podría ser un plan de marketing estratégico que se enfoque en mejorar la promoción, los procesos y las relaciones comerciales. Dado que la empresa se ha centrado en el mercado internacional a través de la exportación, ahora puede abrirse a un mercado que ha venido tomando fuerza internamente, como el consumo de café de especialidad en Colombia.

La empresa podría enfocarse en la venta de café tostado y granos verdes o en almendra que se distingan por su calidad y sabores únicos. Esto podría incluir la creación de una línea de productos que se vendan a tiendas y torrefactoras de café en todo el país. La empresa podría aprovechar su experiencia en el mercado internacional para establecer relaciones con los consumidores internamente y garantizar que sus productos tengan un mayor reconocimiento.

La empresa podría también aprovechar esta oportunidad para ofrecer servicios de tostión y asesoramiento a las tiendas y torrefactoras de café. Esto le permitiría aprovechar la creciente demanda de café de especialidad en el país, y establecerse como un proveedor de café de especialidad en el país.

Además, la empresa podría mejorar los procesos de producción y distribución para asegurar el aprovechamiento de los remanentes, evitando la pérdida de calidad y generando

reconocimiento a nivel nacional. También podría gestionar las afectaciones económicas generadas por la pérdida de remanentes.

Finalmente, la empresa podría establecer relaciones más sólidas con los clientes y los socios comerciales para aumentar las ventas y la fidelización. Esto podría incluir la creación de una red de distribución más amplia y la implementación de programas de marketing que incentiven a los clientes a comprar más café de especialidad.

3.2.2. Fortalezas y beneficios

Las fortalezas y beneficios de aplicar un plan de marketing podrían ser:

1. **Experiencia en el mercado internacional:** La empresa ya tiene experiencia en el mercado internacional a través de la exportación, lo que le proporciona conocimientos y habilidades valiosas que puede aplicar en el mercado nacional.
2. **Productos de alta calidad y sabores únicos:** La empresa se enfocará en la venta de café tostado y granos verdes o en almendra que se distingan por su calidad y sabores únicos, lo que puede diferenciarla de la competencia y atraer a los consumidores.
3. **Servicios de tostión y asesoramiento:** La empresa puede ofrecer servicios de tostión y asesoramiento a las tiendas y torrefactoras de café, lo que puede generar ingresos adicionales y mejorar su reputación como proveedor de café de especialidad.
4. **Mejora de los procesos de producción y distribución:** La empresa puede mejorar los procesos de producción y distribución para asegurar el aprovechamiento de los remanentes, evitando la pérdida de calidad y generando reconocimiento a nivel nacional.

5. Establecimiento de relaciones sólidas: La empresa puede establecer relaciones más sólidas con los clientes y los socios comerciales para aumentar las ventas y la fidelización, lo que puede generar ingresos adicionales y mejorar su reputación.
6. Aprovechamiento de la creciente demanda de café de especialidad: La empresa puede aprovechar la creciente demanda de café de especialidad en el país para aumentar sus ventas y su participación en el mercado.
7. Implementación de tácticas comerciales: La empresa puede implementar un plan estratégico de marketing con objetivos que le permitan reconocer y sembrar a los clientes, además, que le permita brindar una mayor visión de la marca a los clientes, lo que le permitirá aumentar sus ventas y su participación en el mercado.

3.2.3. Debilidades y costes

Las debilidades y costos asociados con la alternativa propuesta pueden ser:

1. Costos de producción y distribución: La empresa tendrá que incurrir en costos adicionales para mejorar los procesos de producción y distribución, mejorar los procesos de producción y distribución, y establecer relaciones sólidas con los clientes y los socios comerciales. Planteando que esto puede aumentar los costos de producción y reducir los márgenes de beneficio.
2. Costos de marketing: La empresa tendrá que incurrir en costos adicionales para implementar programas de marketing que incentiven a los clientes a comprar más café de especialidad, lo que puede aumentar los costos de marketing y reducir los márgenes de beneficio.
3. Costos adicionales: La empresa tendrá que incurrir en costos adicionales para ofrecer servicios de tuestión y asesoramiento a las tiendas y torrefactoras de café, ya que debe

contar con personal calificado y de apoyo para realizar estas actividades, lo que puede aumentar los costos y reducir los márgenes de beneficio.

4. Decisión de implementación

Después de un análisis exhaustivo de las alternativas propuestas y la situación actual de la empresa, se optó por la segunda alternativa, es decir, la implementación de un plan de marketing estratégico enfocado en el aprovechamiento de los remanentes de trilla, la mejora de procesos y la expansión de la presencia de la marca en el mercado nacional.

La decisión implica que la empresa se enfoque en la venta de café verde y tostado, destacando su calidad y sabores únicos. Esto incluirá la creación de una línea de productos destinados a tiendas y torrefactoras de café en el país. Además, se aprovechará la experiencia de la empresa en el mercado internacional para afianzar la credibilidad e imagen de marca de la empresa para establecer relaciones sólidas y garantizar un mayor reconocimiento interno.

También se proyecta que el portafolio de la empresa crezca y se segmente a varios tipos de clientes que le permitan aprovechar la materia prima y los recursos con los que cuenta. Ofreciendo servicios de tosti3n y empaque a tiendas o bien a cafeterías, atención personalizada, cataciones comerciales, cursos educativos aprovechando el centro de experiencia, lo que permitirá capitalizar y aprovechar la creciente demanda de café de especialidad en Colombia y posicionarse como un proveedor confiable en el mercado interno.

Parte de las metas, es la mejora de los procesos para evitar las pérdidas y asegurar la calidad del producto, al mismo tiempo dar gestión al recurso económico invertido referente a los remanentes.

5. Plan y recomendaciones para la implementación de la solución

3.3. Plan

El plan estratégico de marketing plantea cinco objetivos cada uno con una serie de mecanismos y acciones que facilitarían el desarrollo de este a la empresa. La meta del plan de marketing es lograr la rotación de remantes de trilla, a través de la mejora de la experiencia online y offline de compra, el fortalecimiento de los canales digitales, la consolidación del posicionamiento y crecimiento comercial, además de la potencialización de la marca.

El tiempo de implementación del plan se estima para un periodo anual, comprendido de junio de 2024 a junio de 2025, este se planteó con el fin de dar el mayor aprovechamiento a los recursos tanto humanos como físicos con los que ya cuenta la empresa.

Los objetivos con sus respectivos mecanismos y acciones están desglosados en el anexo A de este proyecto.

3.4. Presupuesto

Para realizar el presupuesto se tuvieron en cuenta los recursos tanto humanos como físicos que ya forman parte de la empresa, siendo así, para proyectar los costos de recursos humanos se tomaron los salarios del personal que integra la empresa, específicamente de las áreas que serán responsables de llevar a cabo cada una de las acciones que conforman el plan estratégico de marketing y se presupuestó por horas cuánto costaría realizar cada acción del plan.

Los costos por hora de cada una de las áreas encargadas con los que se estimó el presupuesto son los siguientes:

Figura 13.

Costos de recursos humanos.

COSTOS DE RECURSOS HUMANOS		
ÁREA ENCARGADA	Salario estimado	Valor hora estimada (184horas)
Comercial	4.000.000,00	21.739,13
Marketing	1.300.000,00	7.065,22
Servicio al cliente	1.300.000,00	7.065,22
Calidad	2.500.000,00	13.586,96

Fuente: Elaborado por el autor

Además de esto, se realizó un estimado de costos adicionales para aquellas acciones que requieren de otros recursos diferentes a los que ya tiene la empresa. Recursos entendidos como viáticos (alimentación, transporte, hospedaje, etc.), materia prima, papelería, material de producción, entre otros.

De esta forma, para la materialización del plan se estima un presupuesto aproximado de veintisiete millones quinientos setenta y nueve mil ciento treinta pesos (\$27.579.130) desglosado en el anexo A.

3.5. Medición

La forma de evaluar el alcance y el resultado de la implementación del plan será a través de los resultados conseguidos de los objetivos y acciones planteados. Estos se evaluarán con indicadores de rendimiento visualizados en la rotación de inventarios y de retorno de inversión por la parte de los remanentes de trilla.

En cuanto al posicionamiento de marca, se evaluará el crecimiento de las ventas enfocadas al mercado interno comparándolas con los datos de años anteriores. A parte de este enfoque directo a las ventas, en el posicionamiento también se deberá tener en cuenta los

indicadores de visitas y de interacción en los canales digitales, ya que estos le permitirán a la empresa atraer una mayor visualización en el mercado nacional de la marca.

6. Conclusiones

El diagnóstico realizado para la empresa Cuatro Vientos nos muestra cómo la falta de gestión en la rotación de los remanentes de trilla está afectando el desempeño económico de la organización, por lo que se recomienda actuar de manera inmediata ya que se está generando un deterioro en el patrimonio de la empresa. Se elige la alternativa de solución que mejor respuesta en términos de tiempo e inversión representa para la empresa, la cual propone diseñar un plan estratégico de marketing. La implementación de un plan de marketing para expandir la presencia de la empresa Cuatro Vientos en el mercado nacional puede significar no solo acabar con el problema del deterioro de los remanentes de trilla, sino que también generar un incremento en la demanda de productos Cuatro Vientos. En nuestra opinión es un planteamiento real y alcanzable ya que describe un grupo de objetivos a alcanzar, los mecanismos y las acciones que se deben seguir paso a paso en el periodo de un año. Además, los recursos humanos y físicos con los que cuenta la compañía están alineados con lo que se espera alcanzar al implementar dicha propuesta, logrando un engranaje eficiente en el aprovechamiento de los activos con los que se cuenta sin acudir a la tercerización.

Este trabajo va hasta el planteamiento integral del plan estratégico de marketing es decir hasta el diseño y el coste aproximado de la implementación del mismo, lo que no permite saber es si realmente la implementación del mismo cumpliendo cada una de sus acciones va a obtener el resultado esperado, el cual consiste principalmente en mejorar la rotación de los remanentes de trilla y como consecuencia expandir la presencia de la empresa Cuatro Vientos en el mercado nacional. Con los futuros resultados se espera que en nuevas investigaciones se planteé el

mercado objetivo que represente un mayor ingreso y mejor acogida para los productos que comercializa la compañía, haciendo más eficiente el esfuerzo por obtener una mayor participación en el mercado nacional.

7. Referencias

Arcila, J., Farfán, F. Moreno, A., Salazar, L. e Hincapié, E. (2007). *Sistemas de producción de café en Colombia* [Libro]. Cenicafé.

<https://www.cenicafe.org/es/documents/LibroSistemasProduccionCapitulo10.pdf>

Banco de la República. (2023). *Informe de la Junta Directiva al Congreso de la República*.

<https://repositorio.banrep.gov.co/bitstream/handle/20.500.12134/10676/informe-congreso-julio-2023.pdf>

Cano-Sánchez, C. G., Vallejo-Mejía, F. C., Caicedo-García, E., Amador-Torres, J. S., & Tique-Calderón, E. Y. (2012). *El mercado mundial del café y su impacto en Colombia*.

Borradores de Economía [Libro]. Repositorio del Banco de la Republica.

<https://repositorio.banrep.gov.co/handle/20.500.12134/57333>

Cardona, N. y Saldarriaga, C. (2021). *Estrategia de Marketing Mix para Promover el Aumento de Consumo Per-Cápita de Café Especial en Empresas del Sector Manufacturero de Pereira* [Proyecto de grado, Universidad EAFIT]. Repositorio Institucional Universidad

EAFIT. <https://repository.eafit.edu.co/server/api/core/bitstreams/f3514e77-a66a-4137-acd3-1a669e522aad/content>

Carvajal, D. (2016). *La resiliencia: Una aproximación desde la identidad cultural en miembros de comunidades indígenas y afrocolombianas en situación de desplazamiento* [Trabajo de grado, Universidad Externado de Colombia]. bdigital.uexternado.edu.co.

<https://bdigital.uexternado.edu.co/handle/001/961>

Cataño, G. (2012). *El café en la sociedad colombiana* [PDF]. Revista De Economía Institucional.

<https://www.redalyc.org/pdf/419/41924701012.pdf>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2018). *Panorama Social de América Latina, 2017* [PDF]. CEPAL Repositorio.

<https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/fedd619e-4202-40f7-a1cb-0ad8556723d0/content>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2023). *Boletín técnico: importaciones (IMPO)* [PDF]. DANE.gov.co. <https://www.dane.gov.co/files/operaciones/IMP/bol-IMP-oct2023.pdf>

Departamento Nacional de Planeación. (2023). *En 2023 la inflación se desaceleró más de lo esperado con un resultado de 9,28%*. Colaboracion.dnp.gov.co.

<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/PublishingImages/Planeacion-y-desarrollo/2024/enero/pdf/informe-ipc-diciembre-2023.pdf>

Echeverría, D, Arboleda, S., y Jiménez, T. (2023). *La Orientación Tecnológica y La Economía Circular En El Desempeño Empresarial Del Sector Cafetero* [Trabajo de grado, Universidad CES]. Repository.ces.edu.co.

<https://repository.ces.edu.co/handle/10946/7529>

Espinal, C., Martínez C. y Acevedo, G. (2006). *La cadena del café en Colombia: una mirada global de su estructura y dinámica 1991-2005* [Libro]. Ministerio de Agricultura y

Desarrollo Rural. <http://hdl.handle.net/20.500.12324/18810>

Federación Nacional de Cafeteros. (2015). *Comportamiento de la Industria Cafetera Colombiana 2014* [PDF].

https://federaciondefcafeteros.org/static/files/Informe_Industrial_2014_Web.pdf

Federación Nacional de Cafeteros. (s.f.). *Café excelso*. Federaciondecafeteros.org. Consultado el 26 de mayo de 2024, de <https://federaciondecafeteros.org/>

Federación Nacional de Cafeteros. (s.f.). *Café liofilizado*. Federaciondecafeteros.org. Consultado el 26 de mayo de 2024, de <https://federaciondecafeteros.org/>

Federación Nacional de Cafeteros. (s.f.). *Café pergamino seco*. Federaciondecafeteros.org. Consultado el 26 de mayo de 2024, de <https://federaciondecafeteros.org/>

Federación Nacional de Cafeteros. (2022). *Informe de Gerente* [PDF].

Federaciondecafeteros.org.

<https://federaciondecafeteros.org/app/uploads/2022/12/Informe-del-Gerente-D.pdf>

Federación Nacional de Cafeteros. (2022). *Producción anual de café de Colombia cierra 2022 en 11,1 millones de sacos*. Federaciondecafeteros.org.

<https://federaciondecafeteros.org/wp/listado-noticias/produccion-anual-de-cafe-de-colombia-cierra-2022-en-111-millones-de-sacos/>

Federación Nacional de Cafeteros. (2024). *Informe mensual de cifras*.

Federaciondecafeteros.org.

<https://federaciondecafeteros.org/app/uploads/2024/04/Informe-mensual-marzo-p.pdf>

García, R. y Olaya, É. (2006). *Caracterización de las cadenas de valor y abastecimiento del sector agroindustrial del café*. Cuadernos de administración.

<https://www.redalyc.org/pdf/205/20503108.pdf>

Heatherley, S., Rogers, P., Mullings, E. y Smith, J. (2013). Faster but not smarter: effects of caffeine and caffeine withdrawal on alertness and performance [Artículo].

Psychopharmacology. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/23108937/>

- La República. (2023). Las marcas que lideran entre el mercado de café por un negocio de casi \$2,5 billones [Figura]. *La República*. <https://www.larepublica.co/empresas/marcas-de-cafe-mas-ventas-en-supermercados-de-colombia-3723856#:~:text=Grupo%20Nutresa%2C%20que%20en%202022,venden%20entre%2010s%20retails%20colombianos.>
- Legiscomex (2022). *Cifras de exportación de café colombiano en el 2020*. Legisblog. <https://blog.legis.com.co/comercio-exterior/exportaciones-cafe-colombiano-2020#:~:text=Colombia%20es%20el%20tercer%20mayor,655%20millones.>
- Legiscomex (2023). *Balanza comercial de Colombia: Comercio exterior en el 2022*. Legisblog. <https://blog.legis.com.co/comercio-exterior/balanza-comercial-de-colombia-comercio-exterior-en-el-2022>
- López, L. y Küper, W. (1999). *La educación intercultural bilingüe en América Latina: balance y perspectivas* [Artículo de revista]. Redined.educacion.gob.es. <http://www.rieoei.org/rie20a02.PDF>
- Ministerio de Agricultura. (2020). *Cosecha cafetera de 2020 cerraría con un valor de \$9 billones, superior en 20% a 2019 y una de las más altas en 20 años*. Minagricultura.gov.co. <https://www.minagricultura.gov.co/noticias/Paginas/Cosecha-cafetera-2020.aspx#:~:text=La%20caficultura%20representa%20el%2015,de%20empleos%20directos%20e%20indirectos.&text=En%20el%20actual%20Gobierno%20se,Programa%20de%20Renovaci%C3%B3n%20de%20Cafetales>
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (2023). *Café: Producto Insignia de Colombia para el Mundo*. Minagricultura.gov.co.

<https://www.minagricultura.gov.co/noticias/Paginas/CafeProductoInsigniaColombiaMundo.aspx>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2023). *Soporte inglés español Perfil Colombia 29-11-2023* [PDF]. Mincit.gov.co. <https://www.mincit.gov.co/getattachment/1c8db89b-efed-46ec-b2a1-56513399bd09/Colombia.aspx>

Ministerio de Transporte. (2023). *En el primer semestre de 2023, las zonas portuarias de Colombia movilizaron 85,1 millones de toneladas de carga*. Mintransporte.gov.co. <https://www.mintransporte.gov.co/publicaciones/11481/en-el-primer-semester-de-2023-las-zonas-portuarias-de-colombia-movilizaron-851-millones-de-toneladas-de-carga/>

Molano, O. (2006). *La identidad cultural, uno de los detonantes del desarrollo territorial* [PDF]. Academia.eu. https://www.academia.edu/download/44725236/Identidad_Cultural-Drrll_Territorial.pdf.

Moreno, C. (2023). *Las marcas que lideran entre el mercado de café por un negocio de casi \$2,5 billones*. La República. <https://www.larepublica.co/empresas/marcas-de-cafe-mas-vendidas-en-supermercados-de-colombia-3723856#:~:text=Grupo%20Nutresa%2C%20que%20en%202022,venden%20entre%201os%20retails%20colombianos.>

Muñoz, A. y Launay, C. (2018). *LAS AGENDAS CIUDADANAS ANTICORRUPCIÓN: ¿Una herramienta para consolidar la gobernanza local?* [PDF]. Transparencia por Colombia. https://transparenciacolombia.org.co/wp-content/uploads/2024/04/VF.-Articulo_ACA_1604.pdf

Muñoz, L. y Giraldo, S. (2023). *Análisis estratégico del sector cafetero en Colombia* [Trabajo de grado, Universidad Libre]. Repositorio Institucional Unilibre.

<https://hdl.handle.net/10901/28126>

Nieto, J. (2022). *Informe mensual de exportaciones colombianas julio de 2022*. Analdex.

<https://www.analdex.org/2022/10/03/informe-mensual-de-exportaciones-colombianas-julio-de-2022/>

Real Academia Española (s.f.). *Cafeína*. Diccionario de la lengua española, 23.^a ed. Consultado el 26 de mayo de 2024, de <https://dle.rae.es>

Real Academia Española (s.f.). *Torrefacción*. Diccionario de la lengua española, 23.^a ed. Consultado el 26 de mayo de 2024, de <https://dle.rae.es>

Rodríguez, C., Rodríguez, D., y Durán, H. (2017). *La paz ambiental: retos y propuestas para el posacuerdo* [Libro]. Books.google.es.

<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=hXfVEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA7&ots=26UXgnfkjL&sig=zcLP5Bq55D8TUixXzOKG5GbVcVY#v=onepage&q&f=false>

Roldán, A. (2008). El mercado de café en Japón: Oportunidades para el café colombiano. *Revista Ensayos sobre Economía Cafetera*.

<https://publicaciones.cenicafe.org/index.php/ecc/article/view/1186>

Romero, J., García, J., Gavidia, A., y Santana, A. (2020). Desarrollo sostenible: Desde la mirada de preservación del medio ambiente colombiano [Artículo de revista]. *Revista de Ciencias Sociales*.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7687041>

Olmos, X. (2020). *El comercio internacional como incentivo a la sostenibilidad: la experiencia de la Red Latinoamericana y del Caribe de la Huella Ambiental del Café*. Repositorio CEPAL.

<https://hdl.handle.net/11362/45113>

- Palencia, F. (2020). *Estudio de los beneficios y riesgos para la salud del consumo de café en adultos* [Trabajo final del curso, Fundación Universitaria Iberoamericana].
Researchgate.net.
https://www.researchgate.net/publication/341262244_Estudio_de_los_beneficios_y_riesgos_para_la_salud_del_consumo_de_cafe_en_adultos
- Ponte, S. (2002). *Estándares, comercio y equidad: Lecciones de la industria de los cafés especiales* [PDF]. Federación Nacional de Cafeteros.
<https://federaciondefcafeteros.org/static/files/2.estandarescomercioyequidad.pdf>
- Sáez, M., Manuel, J., y Miguel, I. (2001). *Colombia ante los retos del siglo XXI: desarrollo, democracia y paz* [Libro]. Udea.edu.co.
[https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=2fqPPZy2EU8C&oi=fnd&pg=PA172&dq=\(S%C3%A1ez,+M.+A.,+Manuel,+J.,+%26+Miguel,+I.,+2001\).&ots=teh8z11Jhl&sig=Y68H3k9aoUTgQPNPvw4rQRfd7D8#v=onepage&q=\(S%C3%A1ez%20M.%20A.%20Manuel%20J.%20Miguel%20I.%202001\).&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=2fqPPZy2EU8C&oi=fnd&pg=PA172&dq=(S%C3%A1ez,+M.+A.,+Manuel,+J.,+%26+Miguel,+I.,+2001).&ots=teh8z11Jhl&sig=Y68H3k9aoUTgQPNPvw4rQRfd7D8#v=onepage&q=(S%C3%A1ez%20M.%20A.%20Manuel%20J.%20Miguel%20I.%202001).&f=false)
- Sanchez, I. (2013). *La interculturalidad desde la perspectiva de la inclusión socioeducativa* [Libro]. Books.google.es.
[https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=QdBBdwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA50&dq=mezcla+de+diferentes+grupos+%C3%A9tnicos,+clases+sociales,+regiones+geogr%C3%A1ficas+y+realidades+socioecon%C3%B3micas+\(S%C3%A1nchez,+2013\).&ots=ohM0RgOuwI&sig=derp6C5-dZQri3o99Lwtrm-cmbA#v=onepage&q&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=QdBBdwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA50&dq=mezcla+de+diferentes+grupos+%C3%A9tnicos,+clases+sociales,+regiones+geogr%C3%A1ficas+y+realidades+socioecon%C3%B3micas+(S%C3%A1nchez,+2013).&ots=ohM0RgOuwI&sig=derp6C5-dZQri3o99Lwtrm-cmbA#v=onepage&q&f=false)
- Sanchez, N. (2023). *La industria cafetera en Colombia como una fuente económica y social inagotable para la población* [Trabajo de grado, Universidad Simón Bolívar].
Repositorio digital Universidad Simón Bolívar.

<https://bonga.unisimon.edu.co/items/0c9f8b0e-5d73-4c30-853c-f3ed71e40634>

Sierra, L. (2006). Gilbert (2006), *Identificar y caracterizar cadenas productivas factibles para el comercio justo que contribuyan al desarrollo sostenible en comunidades colombianas vulnerables, con énfasis en zonas de cultivos ilícitos* [Proyecto de grado, Universidad de los Andes]. Repositorio Universidad de los Andes.

<https://repositorio.uniandes.edu.co/server/api/core/bitstreams/2fb66902-6c8a-45a0-94ac-60da14e2436a/content>

Specialty Coffee Association. (2002). *14th Annual Conference & Exhibition, panel 'Certified quality – An industrywide initiative' Anaheim, California, 6 de mayo de 2002* [Conferencia].

Statista Research Department. (2023). *Consumo de café en Colombia en la temporada de cultivo 2023/24, por tipo (en miles de sacos de 60 kilogramos)*. Es.statista.com.

<https://es.statista.com/estadisticas/1284331/colombia-consumo-de-cafe-por-tipo/#:~:text=Se%20pronostic%C3%B3%20que%20el%20consumo,del%20pa%C3%ADs%20sudamericano%20ese%20a%C3%B1o.>

Tokatlian, J. G., & Alfonsín, R. (2000). *Globalización, narcotráfico y violencia: siete ensayos sobre Colombia* [Libro]. Grupo Editorial Norma.

https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=wERMIsdnpcC&oi=fnd&pg=PA247&ots=HyQFCPwfeG&sig=WEY29HrNvpdkNeHZQvjvweh_tCk#v=onepage&q&f=false

8. Anexos Técnicos

Anexo A.

PLAN DE MARKETING: Junio 2024 a Junio 2025

PLAN DE MARKETING: Junio 2024 a Junio 2025							
Objetivo	Mecanismo	Acciones	Meta	Unidad de medida	Área responsable	Costo total	Total por objetivo
Optimizar la experiencia de compra ONLINE	Análisis exhaustivo de la experiencia actual del cliente	Utilización de herramientas como el Mapa de Viaje del Consumidor para comprender a fondo el proceso de compra y encontrar áreas de mejora.	1	Informe	Comercial	\$ 43.478	\$ 609.239
		Identificación de oportunidades para personalizar servicios y mejorar la experiencia del cliente.	3	Propuestas	Comercial	\$ 130.435	
		Plan de implementación de servicios personalizados y ofertas adaptadas a las necesidades individuales de los clientes.	1	Informe	Marketing / Comercial	\$ 144.022	
	Segmentación y definición de perfiles de compradores	Evaluación detallada de los segmentos de clientes existentes.	1	Informe	Marketing	\$ 14.130	
		Creación de perfiles detallados para diferentes tipos de compradores.	2	Informe	Marketing	\$ 56.522	
		Validación de los perfiles de clientes mediante colaboración con el equipo comercial para asegurar su relevancia y precisión.	1	Documento	Marketing / Comercial	\$ 86.413	
	Mejora continua de la plataforma web	Diseño de portafolios específicos para cada perfil de cliente, proporcionando una experiencia personalizada de navegación.	3	Portafolios	Marketing	\$ 127.174	
		Actualización de los portafolios para reflejar las necesidades cambiantes de los clientes y las tendencias del mercado.	1	Unidad	Marketing	\$ 7.065	
Fortalecer la experiencia de venta OFFLINE	Evaluación de los recursos disponibles y optimización	Ampliación de servicios como la tosti3n de cantidades personalizadas para satisfacer las necesidades de los clientes.	1	Capacitaci3n	Servicio al cliente / Calidad	\$ 20.652	\$ 7.492.391
		Utilizaci3n del centro de experiencia para ofertas educativas a los clientes.	24	Cursos	Calidad	\$ 4.252.174	
	Eventos de cataci3n comercial y atenci3n personalizada	Eventos de cataci3n comercial para promover productos y establecer relaciones con los clientes.	10	Evento	Comercial / Calidad	\$ 2.759.783	
		Creaci3n de pautas de atenci3n personalizada para garantizar una experiencia de compra memorable y satisfactoria.	1	Documento	Comercial	\$ 43.478	
	Desarrollo de protocolos de experiencia y servicio	Identificaci3n de 3reas de mejora en la experiencia de compra y definici3n de acciones para abordarlas.	2	Informe	Servicio al cliente	\$ 42.391	
		Creaci3n de un manual de protocolos de respuesta para garantizar un servicio al cliente consistente y de alta calidad.	1	Documento	Servicio al cliente / Comercial / Marketing	\$ 286.957	
		Implementaci3n de protocolos de personalizaci3n para adaptarse a las preferencias de los perfiles cliente.	1	Implementaci3n	Comercial	\$ 43.478	
		Capacitaci3n y socializaci3n del equipo sobre los nuevos protocolos para asegurar su correcta implementaci3n y cumplimiento.	1	Capacitaci3n	Comercial	\$ 43.478	

Posicionamiento y crecimiento a nivel comercial	Estrategias de posicionamiento de marca	Participación activa en eventos locales para aumentar la visibilidad y el reconocimiento de la marca.	3	Evento	Comercial	\$ 4.721.739	\$ 6.917.391
		Establecimiento de relaciones con cafeterías y tostadores en ciudades clave para expandir la presencia de la marca.	4	Visitas	Comercial	\$ 2.173.913	
	Estrategias comerciales	Implementación de estrategias de ventas cruzadas	1	Capacitación	Comercial	\$ 21.739	
Fortalecimiento de los canales digitales	Estrategia de contenido dinámico	Implementación de series cortas de videos interactivos y fotografías creativas para resaltar la identidad y los servicios de la empresa.	24	Pautas	Marketing	\$ 2.739.130	\$ 12.291.630
		Desarrollo de una narrativa visual coherente que refleje los valores de la marca en todos los contenidos.	1	Documento	Marketing	\$ 7.065	
		Colaboraciones estratégicas con microinfluencers y expertos en el mundo del café para promover la marca de manera auténtica y relevante ya sea en bonos consumibles u otros recursos.	12	Pautas	Marketing	\$ 2.124.783	
	Optimización de la gestión publicitaria en redes sociales	Análisis continuo y ajuste de la estrategia publicitaria en redes sociales para maximizar el impacto y el retorno de la inversión.	12	Informe	Comercial / Marketing	\$ 691.304	
		Promoción bimensual de ofertas especiales mediante anuncios cuidadosamente diseñados.	6	Pautas	Comercial / Marketing	\$ 6.172.826	
		Planeación de contenido valioso y relevante para fomentar la interacción y el crecimiento orgánico de la comunidad en línea.	2	Informe	Marketing	\$ 42.391	
	Mejora de la experiencia de usuario	Implementación de un sistema de asistencia automatizada mediante Chatbot para resolver consultas y brindar atención personalizada.	1	Capacitación	Servicio al cliente	\$ 507.065	
		Optimización de la capacidad de respuesta en todos los canales digitales para garantizar una comunicación fluida y efectiva con los clientes.	1	Capacitación	Servicio al cliente	\$ 7.065	
	Consolidación del posicionamiento de la marca	Estrategia de contenido emocional	Cronograma de contenido con historias inspiradoras que resalten los valores y la misión de la marca.	1	Cronograma	Marketing	
Presentación del equipo humano detrás de la marca para establecer conexiones más profundas con la audiencia.			12	Pautas	Marketing	\$ 84.783	
Renovación del sitio web		Actualización regular de blogs y otros recursos informativos para mantener a los usuarios informados y comprometidos.	12	Actualización	Marketing / Comercial	\$ 84.783	
		Revisión exhaustiva de la información de productos y precios para garantizar precisión y transparencia en la experiencia de compra en línea.	12	Revisión	Comercial	\$ 84.783	
		\$ 27.579.130					