

## **Información Importante**

La Universidad Santo Tomás, informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del catálogo en línea, página web y Repositorio Institucional del CRAI-USTA, así como en las redes sociales y demás sitios web de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento, para todos los usos que tengan **finalidad académica**, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le dé crédito al trabajo de grado y a su autor, nunca para usos comerciales.

De conformidad con lo establecido en el Artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, la Universidad Santo Tomás informa que “los derechos morales sobre documento son propiedad de los autores, los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.”

**Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación, CRAI-USTA**

**Universidad Santo Tomás, Bucaramanga**

**Posicionamiento de la Hacienda el Roble de los Santos, Santander en el Sector Cafetero  
Nacional e Internacional 2016-2017**

**Camilo Andrés Ramírez Cardozo y Robinson Darío Méndez Jerez**

**Trabajo de grado para optar el título de Economista**

**Director**

**Leonardo Caraballo**

**Magister Economía Medio Ambiente Recursos Naturales**

**Universidad Santo Tomás, Bucaramanga**

**División de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables**

**Facultad de Economía**

**2021**

### **Agradecimientos**

Queremos agradecer primero a Dios y a nuestras familias por todo el esfuerzo que han hecho con el fin de siempre darnos lo mejor, apoyando así nuestros sueños y metas como lo es nuestra carrera universitaria, con la cual subimos un nuevo peldaño en nuestra vida.

Gracias a nuestros profesores por las enseñanzas dadas, felicitando de enorme manera a los profesores que más allá de educación entregan un amor gigantesco a sus estudiantes. Gracias por darnos los conocimientos y sabiduría que hacen que nos encontremos culminando un camino que será supremamente importante para nuestras vidas.

A nuestros padres y hermanos por su esfuerzo para ayudarnos a cumplir con éxito todo lo que nos hemos propuesto en la vida, gracias a ellos por su apoyo incondicional y motivación para nunca dejarnos desfallecer y siempre ir con la cabeza en alto frente a cualquier adversidad.

## Contenido

Introducción .....	9
1. Posicionamiento de la hacienda el Roble de los Santos, Santander en el sector cafetero nacional e internacional 2016-2017 .....	10
1.1 Planteamiento del Problema .....	10
1.2 Justificación .....	14
1.3 Objetivos .....	16
1.3.1 Objetivo General .....	16
1.3.2 Objetivos Específicos.....	17
2. Marco Referencial.....	17
2.1 Marco Teórico.....	17
2.1.1 Teoría de la Producción .....	17
2.1.2 Teoría del Marketing.....	20
3. Método .....	21
4. Análisis y Resultados .....	23
4.1. Procesos de Producción e Identidad de Marca de la Hacienda El Roble.....	23
4.2. Factores de Producción que Destacan en la Hacienda El Roble.....	32
4.3. Estrategias Más Influyentes en el Posicionamiento de la Hacienda El Roble.....	46
5. Conclusiones.....	60
6. Referencias.....	63

**Lista de Tablas**

**Tabla 1.** *Precio actividades portafolio turístico de la hacienda*..... 51

**Tabla 2** *Oportunidades para el sector cafetero colombiano* ..... 58

**Lista de Figuras**

**Figura 1.** Estrategia Genérica Hacienda El Roble ..... 53

### **Resumen**

La intención del siguiente trabajo es dar a conocer el proceso evolutivo de la Hacienda El Roble, esto con el fin de proporcionar conocimiento respecto a los procesos de producción e identidad de marca que inciden en el posicionamiento de esta. La investigación de tipo descriptivo realiza un seguimiento a la hacienda, el cual da a conocer los procesos de producción e identidad de marca que se llevan a cabo para la obtención de un precio de producto elevado respecto a sus competidores directos; mostrando a su vez características de tecnología y prácticas que sirven de ejemplo para los demás productores de la región o el país.

*Palabras Clave:* Café especial, posicionamiento, certificados de calidad, mercado cafetero.

### **Abstract**

The intention of the following work is to announce the evolutionary process of the Hacienda El Roble, this to provide knowledge about the processes of production and identity of mark that affect in the position of this one. The investigation of descriptive type realizes a pursuit to the estate, which announces the processes of production and identity of mark that are carried out for the securing of a price of product raised about his direct competitors; proving to be in turn typical of technology and practices that serve as example for other producers of the region or the country.

*Keywords:* Special coffee, position, certificates of quality, coffee market.

## **Introducción**

La caficultura en Colombia y en el mundo ha venido en decadencia debido a la caída dramática de su productividad llevando así al empobrecimiento de los caficultores, esto dado por la baja o nula implementación de tecnologías e innovación en la recolección y producción del producto. En consideración con lo anterior esta investigación tiene como objetivo principal identificar los procesos de producción e identidad de marca que inciden en el posicionamiento del café de la Hacienda El Roble de Los Santos, Santander en el mercado nacional e internacional.

La presente investigación de tipo descriptivo con enfoque cuantitativo permitirá determinar las estrategias que fueron implementadas en el proceso evolutivo de la compañía para llegar a la posición presente en el mercado nacional e internacional del café. A través de la investigación se proporcionarán conocimientos de cómo los certificados o sellos de alta calidad internacional y las correctas estrategias de marketing les dan una remuneración mayor a las empresas exportadoras de los productos nacionales, destacando así el proceso que se debe llevar a cabo para la obtención de estos reconocimientos que permiten a la compañía entrar en subastas y ventas de alto estatus internacional. Todo esto a fin de permitir que la Hacienda El Roble sirva como un ejemplo a seguir de pequeños campesinos que deseen emprender de forma significativa en la creación de nuevas empresas cafeteras o en la implementación de las alternativas planteadas para sus cultivos ya existentes, esto a fin de permitir que el país colombiano recupere su reconocimiento a nivel mundial como uno de los mejores postores de café en cuanto calidad y cantidad.

## **1. Posicionamiento de la Hacienda el Roble de los Santos, Santander en el Sector Cafetero Nacional e Internacional 2016-2017**

### **1.1 Planteamiento del Problema**

La Hacienda el roble goza de las condiciones necesarias para la producción de café orgánico de altura bajo sombra la cual usa recursos renovables por medio de la práctica de métodos estrictos para la conservación para así mejorar las condiciones ambientales de las futuras siembras que se hagan del café. Este café producido por dicha hacienda cuenta con distintos sellos y certificados los cuales son: Rainsforest Alliance, dado por una organización no gubernamental internacional que se dedica a la protección y aprovechamiento sostenible de los bosques nativos del mundo; La Red de Agricultura Sostenible SAN; USDA organic es otro sello dado por el Departamento de Agricultura de los Estados Unidos; Bird Friendly dado por el Centro Migratorio de Aves Smithsoniano en Washington DC.

La Hacienda el roble se encuentra ubicada en la parte lateral occidental de la cordillera oriental, en la región conocida como la Mesa de los Santos, ubicada entre los municipios de los Santos Piedecuesta (Santander, Colombia) con una altitud de 1600m. Su promedio anual de temperatura es de 18,3 °c. A demás de esto la Hacienda el Roble se dedica al turismo por medio de paquetes de hotel y visitas en las cuales se conoce todo el proceso de producción del café llegando así a una catación del mismo por medio de recorridos hechos alrededor de las plantaciones de este producto. El Roble cuenta con 286 hectáreas de plantación de café, aproximadamente 48 variedades de árboles de sombra y 127 especies de aves. Igualmente cuenta con un jardín en el cual se exhiben 65 plantas de café exótico.

Colombia es el tercer productor de café en el mundo, siendo este sector uno de los más importante para el crecimiento y desarrollo de nuestro país. Cuando nos ubicamos en el sector cafetero se logra encontrar diferentes estadísticas que datan de diversos acontecimientos que permiten a los autores dar interpretaciones semejantes, distintos puntos de vista de la importancia que tiene el sector cafetero para el país colombiano y las cualidades que lo llevan a ser un sector destacado en la economía nacional. El sector cafetero en Colombia es medido a través de sacos de café en cantidad de 125Kg, y precio por libra de café, todo esto teniendo en cuenta la tasa representativa del mercado y las diversas subastas que se realizan a nivel mundial para la labor de venta del café por libra.

Cano, Vallejo, Caicedo, Amador y Tique (2012) afirman que la caficultura en Colombia ha venido en decadencia tanto nacional como internacionalmente, esto se debe a la caída dramática de su productividad llevando así al empobrecimiento de los caficultores igualmente al envejecimiento de las personas que se dedican a la recolección y producción del café y la baja o nula implementación en las tecnologías e innovación para que las personas dedicadas al café resistan a las diferentes plagas que afectan su producción como por ejemplo la roya siendo esta la enfermedad de la planta de café que más plantaciones ha deteriorado. Varios pronósticos permiten observar que la labor cafetera ayuda más al crecimiento de nuestro país respecto a otras industrias como lo podría ser en un ejemplo directo, la minería; siendo así uno de los sectores que más emplea población, llevando a que se diversifique el campo productivo de las regiones cafeteras, otorgándole a este sector el atributo de ser el impulsador de muchas familias rurales en su intento de salir de la pobreza y encontrar mejores oportunidades de vida.

Muchos autores se han visto atraídos a estudiar el recorrido que ha llevado el sector cafetero en Colombia, destacando momentos históricos y distintos problemas que ha afrontado

éste. Hay abundantes indagaciones que hablan sobre las estrategias de incursión en los mercados internacionales, igualmente sobre las normas y leyes que se deben tener en cuenta para la comercialización de un producto, en este caso el café de la Hacienda El Roble.

Como consecuencia de la revisión literaria no se encuentran estudios respecto a cómo los certificados o sellos de alta calidad internacional les dan un plus positivo a las empresas exportadoras de productos nacionales y cómo llega a ser posible que estos sellos aumenten de forma significativa los precios de los productos a exportar. Como ejemplo puntual tomamos la Hacienda El Roble de la Mesa de los Santos Santander ya que esta cuenta con diversos sellos de alta trazabilidad y 100% fresca en el caso del café, los cuales dan un distintivo al producto y favorece que el precio en el mercado internacional llegando a ser unos de los cafés más costosos del mundo en diferentes subastas internacionales. Por otra parte, se encuentra una notable indiferencia en la profundización de un tema como la buena práctica en los procesos de la rigurosa selección en diversos desarrollos de las fases de trilla o tostión que también puede llegar a dar un distintivo al café nacional respecto a países competidores en este mismo sector.

Al encontrar ejemplos puntuales en los que los productos de países sub-desarrollados como lo es el caso de Colombia que llegan a entrometerse en la puja por ser el mejor postor respecto a entregar a los clientes más deseados a nivel internacional, se estudia el caso puntual del café de la Hacienda El Roble de Santander encontrando así un precio bastante elevado respecto a los demás productores no sólo a nivel regional o nacional si no que se establece en el mercado internacional como uno de los más costosos y más deseados cafés en el mundo. Siendo este un caso característico en el que la empresa para aumentar sus ganancias no tiene que incursionar en el alza de la oferta de su producto si no que ataca el mercado cafetero de forma directa aumentando la trazabilidad de su café en un gran estatus de calidad obteniendo así un

reconocimiento de categorías superiores o por decirlo así una categorización VIP respecto a cualquier producto con el que se le quiera comparar.

El marco institucional de un sector es totalmente importante en la medida de otorgar las diversas normas y medidas que se lleven a cabo para que el producto que se entrega al mercado sea totalmente asequible al consumidor, satisfaciendo el paladar de éste a través de diferentes reglas sanitarias y seguimiento de producciones establecidas. Instituciones como la Federación Nacional de Cafeteros o en sus siglas FNC, es la encargada de dar garantía para este sector no sólo a nivel regional o nacional, si no que alcanza un nivel internacional. Según la página web de la Federación (2018), la FNC ha sido el principal gremio cafetero de Colombia siendo una Federación sin ánimo de lucro, representando a 540 familias cafeteras teniendo como característica principal la democracia. Fue creada en el año 1927 teniendo una gran presencia en zonas rurales con el objetivo de hacer que se posea una producción sostenible y sensible con el medio ambiente ayudando enormemente al tejido social de la comunidad cafetera. La FNC por medio de investigaciones busca incentivar a la comunidad cafetera al acercamiento en la disminución de los costos de producción para llegar así a la maximización de la calidad que se puede obtener en el café. A través de sus servicios de extensión busca llevar a cabo programas gremiales para así poder brindar un precio razonable al productor.

La Organización de Internacional de Cafeteros con sus siglas OIC, como su nombre lo indica es la encargada de representar el sector cafetero a nivel mundial, Según la misión de esta OIC (2018) es la organización intergubernamental que se hace responsable de la reunión de todos los países encargados de la exportación y la respectiva importación del café. Contando con 44 miembros exportadores y 7 miembros importadores, representan el 98% del total de la elaboración del café y el 83% del consumo de este. La OIC posee los mismos objetivos de la

federación nacional de cafeteros, pero llevándolos a un nivel internacional, en el que se busca la expansión y el fortalecimiento del sector cafetero en los países participantes de esta entidad. Como uno de los objetivos que más sobresalen está la elaboración de proyectos que beneficien la economía cafetera a nivel mundial, como también la financiación que deseen adquirir algunos países que lo ameriten.

Considerando todo lo relacionado con el café, las diferentes medidas de producción y generación de competencia a nivel regional, nacional e internacional se realiza la siguiente pregunta: ¿Cuáles son los procesos de producción e identidad de marca que inciden en el posicionamiento del café de La Hacienda El Roble de Los Santos, Santander en el mercado nacional e internacional?

## **1.2 Justificación**

La presente investigación tiene como objetivo principal identificar cómo la Hacienda El Roble logra establecerse en el mercado cafetero como una de las empresas insignia a nivel regional y nacional, por el proceso de implementación de factores de producción ideales para otorgar un plus en su producto. La importancia de esta investigación radica en determinar las estrategias que fueron implementadas en el proceso evolutivo de la hacienda para llegar a su posición presente en el mercado internacional del café; ratificándose como una de las tres mejores del mundo por sus méritos en su producción biológica, es decir, la ausencia de pesticidas, herbicida y fertilizantes químicos. En la actualidad la hacienda cuenta con más de 290 hectáreas de café de calidad donde habitan diferentes especies de aves, siendo así una hacienda que no sólo depende de la producción de café, ya que, implementó el turismo como una fuente de ingreso adicional, exhibiendo así su calidad y potencial en la producción de café.

El principal incentivo de esta indagación es identificar las razones del posicionamiento de la Hacienda El Roble para ser reconocida en el mercado a nivel regional, nacional e internacional. Como aporte a la literatura se proporcionarán conocimientos de cómo los certificados o sellos de alta calidad internacional y las estrategias de marketing le dan una remuneración mayor a las empresas exportadoras de productos nacionales y cómo llega a ser posible que estos aumenten de forma significativa los precios de los productos a exportar. Por otra parte, se busca que La Hacienda sirva como un ejemplo a seguir de pequeños campesinos que deseen emprender de forma significativa en la creación de nuevas empresas cafeteras, con características similares que permitan al país colombiano recuperar su reconocimiento a nivel mundial como uno de los mejores postores de café en cuanto a calidad y cantidad.

Mediante la aplicación de la teoría y los conceptos básicos de producción y marketing se busca encontrar explicación de cómo la correcta explotación de los factores de producción llevan a que la calidad de un producto aumente y a su vez su precio se eleve. Una característica sumamente importante en el posicionamiento de un producto es el cómo se ve la empresa en el mercado, es decir, qué pensamientos vienen a la cabeza del consumidor a la hora de enfrentarse a la toma de decisiones entre el producto A y B, esto basándose en la trayectoria que han tenido las empresas a cuestionar y los beneficios que acompañan la correcta elección del producto; siendo este un campo en el que la Hacienda El Roble se desempeña correctamente, ya que al comprarse el producto de dicha empresa, no sólo se compra el café a consumir, si no que se aporta a la correcta explotación de la naturaleza, siendo este amigable con el medio ambiente y aportando en gran escala a la flora y fauna de la Mesa de los Santos Santander, evidenciándose en sus tres sellos otorgados por diferentes entidades, los cuales son: Rainsforest Alliance, dado por una organización no gubernamental internacional que se dedica a la protección y

aprovechamiento sostenible de los bosques nativos del mundo; La Red de Agricultura Sostenible SAN; USDA organic es otro sello dado por el Departamento de Agricultura de los Estados Unidos; Bird Friendly dado por el Centro Migratorio de Aves Smithsoniano en Washington DC.

La recolección de datos para esta investigación se hará por medio de solicitudes a la Hacienda El Roble donde se evidencien los factores de producción como tablas y recorridos históricos, como también, la fluctuabilidad de los precios del café en dicha hacienda. Las constantes visitas a la hacienda proporcionarán evidencia de cómo es la línea de producción y comercialización de la empresa desde que el grano madura, hasta que se lleva a la comercialización de dicho producto. Los recorridos dentro de los cafetales permitirán al investigador tener conocimiento de la prevención adquirida por la empresa para la eliminación de plagas por medio de métodos ancestrales que evitan a toda costa el uso de químicos que pueden opacar la reputación de la marca. Las visitas periódicas a los puntos de venta regionales darán datos específicos de la fluctuación que puede llegar a tener el precio del café en diversos ciclos del año. El acceso a plataformas y periódicos virtuales concederá la oportunidad de enterarse de los precios alcanzados por el café de la hacienda en subastas internacionales.

### **1.3 Objetivos**

#### ***1.3.1 Objetivo General***

Determinar las estrategias de producción y marketing que fueron implementadas en el proceso evolutivo de la Hacienda El Roble de Los Santos, Santander para llegar a su posición presente en el mercado nacional e internacional cafetero.

### ***1.3.2 Objetivos Específicos***

- Identificar los procesos de producción e identidad de marca que inciden en el posicionamiento del café de la hacienda en el mercado nacional e internacional.
- Caracterizar los factores de producción que hacen que el café de la hacienda se destaque en el mercado internacional cafetero.
- Establecer las estrategias más influyentes en el posicionamiento de la hacienda.

## **2. Marco Referencial**

### **2.1 Marco Teórico**

#### ***2.1.1 Teoría de la Producción***

Toda empresa posee una actividad económica principal por la que destaca una búsqueda diferenciadora frente a las demás empresas de la industria. En esta búsqueda, la empresa propone diferentes alternativas para así obtener una característica que lo distinga y la catalogue de forma aceptada en el mercado. El objetivo general de una empresa es generar la máxima diferencia entre ingresos y gastos para así alcanzar el máximo beneficio posible, esto por medio de un constante proceso de transformación. La noción de producción ha estado sujeta a diversas controversias, Scheifler (1971) afirma que:

En un sentido amplio se entiende por producción toda actividad creadora de utilidades, sin que sea preciso distinguir entre la prestación de servicios y la producción de bienes materiales. Los servicios de un médico, de un abogado, de una empresa comercial o de transportes, de una empresa de información, de investigación de estudios de mercado, etc.

Son una verdadera producción de utilidades. En un sentido estricto que es el que comunmente se adopta en el lenguaje vulgar, la palabra producción designa particularmente la creación de utilidades mediante un proceso de transformaciones materiales. (p. 21)

El primer autor en enfocarse en el estudio de la división del trabajo es Adam Smith plasmándolo en su obra *La Riqueza de las Naciones*. Según Adam Smith (1976) la fabricación de un objeto determinado es una serie de tareas que se realizan en distintas áreas y por diferentes personas. La producción de un objeto requiere de distintas tareas pero siempre y cuando la división del trabajo esté en el rango de límites, ya que es muy difícil descomponer el número de tareas que se requieren para llegar a una eficiente producción.

La división del trabajo trae consigo múltiples ventajas, ya que es una forma totalmente eficiente frente a la producción de bienes o servicios que se quieren prestar a un individuo. En referencia a las ventajas más importantes que otorga la división de trabajo Scheifler (1971) afirma:

Aumenta el rendimiento del trabajo, quiere esto decir que con un mismo número de obreros, se obtiene una producción mayor, o quizás con un número de obreros menor, la producción es mayor que antes que la división del trabajo; el aumento del rendimiento se traduce en una baja de los costos y finalmente en una baja de los precios de venta. De manera que la división del trabajo es ventajosa, no sólo para la empresa [porque disminuye los costos] sino también para el público que se encuentra a su disposición un número cada vez mayor de bienes y precios más bajos [comparar las cosas de que nosotros disponemos con aquellas que disponían nuestros abuelos: pluma estilográfica, radio, tv, coche, etc] (p. 27).

Uno de los factores más importantes en la incidencia de la producción de las empresas es la cantidad y calidad de tecnología que se posea y utilice en el proceso de fabricación de sus productos. Por medio de la combinación de factores las empresas transforman la materia prima en productos. RS Pindyck y Rubinfeld (2013) afirman que: “Los factores de producción son todo lo que debe utilizar la empresa en el proceso de producción. Por ejemplo, en una panificadora, los factores son el trabajo de sus trabajadores, las materias primas, como la harina y el azúcar; y el capital invertido en sus hornos, batidoras y demás equipo para producir productos como pan, pasteles y pastas” (p. 196). Los factores de producción de una empresa se pueden categorizar en grandes grupos como trabajo, materias primas y capital.

La restricción de costos en una empresa es uno de los pilares fundamentales al momento de hablar de producción, ya que los precios del capital, trabajo y de otros factores son los que generan que una empresa tenga un gran o pequeño presupuesto para la cantidad de productos que va a ofrecer al mercado. Según RS Pindyck y Rubinfeld (2013) al igual que el consumidor posee un presupuesto limitado frente a las compras a realizar en su elección racional, la empresa debe medir sus costos en el momento de realizar la producción del bien o servicio que desea fabricar para su posterior venta.

Otro paso importante al momento de presupuestar la producción de la empresa es la elección de los factores. En el cual Según RS Pindyck y Rubinfeld (2013) afirman:

Dada la tecnología de producción y los precios del trabajo, del capital y de otros factores, la empresa debe decidir qué cantidad va a utilizar de cada factor para producir su producto. De la misma forma que un consumidor tiene en cuenta sus precios de los diferentes bienes cuando decide la cantidad que va a comprar de cada uno, la empresa debe tener en cuenta los precios de los diferentes factores cuando decide la cantidad que

va a utilizar de cada factor. Si nuestra empresa de electrónica produce en un país que tiene bajos salarios, puede decidir producir televisores utilizando una gran cantidad de trabajo y utilizar así muy poco capital. (p. 194)

### ***2.1.2 Teoría del Marketing***

Una de las teorías más importantes que debe tener en cuenta una empresa es el marketing, ya que es por medio de este por el cual se atrae al consumidor de una manera positiva, haciendo que este entre en una buena conexión con el producto que se ofrece. “Por marketing se entiende el conjunto de actividades destinadas a lograr, con beneficio, la satisfacción de las necesidades del consumidor, con un producto o servicio” (Cordoba y Torres, 1973, p. 21). El marketing se puede tomar como una actividad económica que tiene como objetivo recalcar o dar a conocer un contenido diverso de productos, para que este entre con suma aceptación de los clientes.

Para una empresa el marketing sirve en la función de dar un direccionamiento y control a la meta de venta frente al producto que se ofrece, teniendo en cuenta la correcta imagen que la empresa quiere crear en el pensamiento del cliente. Para llevar a cabo un correcto marketing se tiene que tener bien definidos los roles de cada persona en la compañía, es decir, cada quien debe tener claro su función frente al enfoque que ofrece la compañía, dando aportes correctos a la meta propuesta por esta. Cordoba y Torres (1973) afirman que:

La creatividad es la capacidad de producir ideas rentables para dar satisfacción a las necesidades del consumidor. Creatividad no es sólo la capacidad en sí, si no también el ejercicio de tal capacidad. La planificación es la tarea consistente en precisas en un momento dado las acciones futuras. La planificación es esencial para toda dirección y por

ende en el marketing. Por ejecución se entiende la tarea consistente en llevar a cabo las acciones previstas. (p. 30- 31)

El marketing está constituido por tres notas fundamentales que llevan al correcto proceso de realización de este. Esto se hace con el fin de formar un conjunto coordinado para llegar a la máxima eficiencia en la puesta a la vista del artículo o servicio producido por la empresa.

- Selección del mercado.
- Selección de los objetivos.
- Selección de los medios.

### **3. Método**

El presente trabajo es de tipo descriptivo con un enfoque cuantitativo, en el cual se evidenciará cómo ha sido la evolución de la Hacienda el Roble de Los Santos, Santander y cómo ha llegado al posicionamiento presente de la empresa en el mercado cafetero a nivel nacional e internacional. Esta investigación no se centrará en hacer predicciones si no en realizar interpretaciones respecto a datos aportados por dicha compañía, así mismo por visitas que se realizarán en el transcurso de la investigación para así poder llegar al correcto alcance de los objetivos generados durante el proceso.

Para la investigación se utilizarán fuentes de información primarias como lo son entrevistas digitales estructuradas en base a lo requerido en el trabajo de investigación, igualmente comunicación directa y entrevistas personales. Por otra parte las fuentes de información secundarias permitirán la correcta recolección de datos que serán propiciados por la Hacienda El Roble por medio de tablas de producción para llegar a observar qué cantidad se produce en un rango de tiempo determinado, cuánto se distribuye en el mercado cafetero

nacional y cuánto se destina a la exportación a los diferentes países consumidores de dicho producto. De igual forma se elaborarán encuestas dirigidas exactamente a la sección de mercadeo de la empresa en la que se preguntará los tipos de estrategias y proceso de marketing por el que se han inclinado para su presente posicionamiento en el mercado mundial cafetero.

Por medio de visitas a la empresa se recolectará información pertinente respecto a la línea de producción, la cual partirá desde el proceso de sembrado de la planta del café hasta la recolección y distribución de dicho producto; esto con el fin de poder analizar la estrategia de producción que le permite generar un distintivo a la compañía. El análisis e interpretación de los datos se ejecutarán a través de tablas y gráficas que permitan evidenciar los datos adquiridos en el proceso de la correcta recopilación de datos.

A través de información que se encuentre disponible en libros académicos se buscará la formulación de fundamentos teóricos que permitan dar la correcta orientación al análisis respecto al producto, precio, distribución y comunicación que se da en la Hacienda El Roble. Para la correcta investigación se realizará un correcto acercamiento al área de producción de la empresa, en donde se realizarán diferentes actividades dadas por la misma compañía, como lo son el Coffe Tour, el cual permitirá conocer de cerca la variedad de café que proporciona la hacienda, como también una charla que dará a conocer la historia del inicio de la hacienda en la región santandereana. Por otro lado, las visitas técnicas a la empresa otorgarán a la investigación la oportunidad de aplicar la lista de verificación que arrojará en sus resultados datos importantes como podrían ser la existencia de separaciones entre áreas administrativas, de producción y distribución del producto; diseños de modelos de puestos bien elaborados. La lista de verificación logrará aportar a la investigación datos específicos como la existencia del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SGSST) o las distinciones que pueda tener la

hacienda en cuestiones de tecnología, en controles de desechos, desperdicios y averías que puedan surgir en cualquier compañía productora de café.

Por medio del seguimiento minucioso que se realizará a la Hacienda El Roble se logrará conocer los factores de producción que destacan en la compañía, esto para permitir observar las tecnologías y materiales biológicos usan en su producción para la obtención de resultados con mayor efectividad en sus cultivos. A demás, este seguimiento concede la facultad de analizar la habilidad que tenga la línea de producción de la empresa para contrarrestar las diversas variables no controlables como lo son: condiciones climáticas, estado del suelo, enfermedades, plagas; o cualquier otro factor que depende de la naturaleza y que puedan afectar o retrasar la producción del producto.

A través del seguimiento a la compañía se buscará conocer el tipo de mercado en el cual interviene la Hacienda El Roble, para así conocer su tipo de competidores y las alternativas que posee para ser pionero en subastas internacionales. Por otra parte, este seguimiento dará a la investigación la facultad de conocer los países con mayor oportunidad para el sector cafetero colombiano; esto a fin de analizar las estrategias que lleva a cabo la compañía para atacar de forma correcta estos mercados.

## **4. Análisis y Resultados**

### **4.1. Procesos de Producción e Identidad de Marca de la Hacienda El Roble**

La visita técnica realizada en La Hacienda El Roble consistió en llevar a cabo el *Coffe Tour*, que implica un recorrido por el museo de las 72 variedades de café que ofrece la Hacienda, una visita a la planta de beneficio, cata de las diferentes variedades de café los cuales son

catalogados como tipo exportación, un tour por la casona principal de la Hacienda El Roble y una charla que permite conocer la historia de las cuatro generaciones cafeteras que ha generado esta producción cada vez más grande y con mejores prestaciones.

Este recorrido inicia con una charla acerca del contexto actual de la hacienda y las condiciones con las que esta goza, destacando su potencialidad para la producción de café orgánico de altura bajo sombra, el cual usa recursos renovables por medio de la práctica de métodos estrictos para la conservación del medio ambiente. La hacienda al poseer una altitud de 1600 m.s.n.m. tiene un clima favorable para el cultivo de café fresco, el cual oscila entre los 17 y 18,3 °C. En la hacienda se producen 72 tipos de café de los cuales los más importantes son: el Caturra, Típico y Bourbon. En este recorrido se logra tomar información respecto a la Hacienda, la cual posee 320 hectáreas, de las que 280 son destinadas al cultivo de café y las restantes son las destinadas a las casonas, carreteras y senderos para el recorrido realizado.

Durante la visita se narra la llegada de diversos tipos de café a Santander, la cual se da por medio del Padre Francisco Romero quien llevando a cabo confesión de pecados daba como penitencia a los devotos el sembrar semillas de café sin él mismo saber qué tipo de semillas daba a sus creyentes. Todo consistía en que dependiendo la cantidad de pecados que hubiesen sido cometidos por la persona se le daban la misma cantidad de semillas para que las sembrase y al dar frutos estas semillas, sus pecados serían perdonados.

Los datos arrojados por medio de la lista de verificación realizada el día 25 de Agosto del 2018 por los estudiantes Camilo Ramírez y Robinson Méndez, encargados del proyecto de grado permiten observar que el área de producción del café de la Hacienda se encuentra separada de las áreas de administración, hospedaje y ventas; destacando así que este espacio de producción posee una gran extensión que le permite a la mano de obra calificada realizar sus tareas sin

preocupación alguna; se evidencia un diseño de modelos de puestos muy bien elaborado, esto partiendo de que Raventos (2004), afirma “El mejor diagnóstico es aquel que responda al diseño óptimo de cada plaza ocupacional, analizada individualmente, y que permita al conjunto de la organización alcanzar la armonía y el máximo rendimiento”(p.16). ya que cada trabajador tiene una tarea específica que les permite tener condiciones adecuadas para optimizar su productividad. En algunas ocasiones dichos empleados realizan diferentes labores o rotaciones de trabajo en la que el mismo individuo que realiza la labor de recolección puede destinarse a la ayuda en el procedimiento de secado por ser el proceso del café algo que depende enormemente del ciclo natural. Como destacamos con anterioridad al ser el proceso del café algo que depende enormemente de un factor externo como lo es la naturaleza, las decisiones que se den en la empresa deben ser supervisadas por área en la línea de producción, ya que es totalmente imposible detener el proceso productivo natural del cultivo de café o tratar de demorar los procesos de secado o madurez del producto. Como en toda empresa existe la ley de la oferta y la demanda en la que el área de compras está netamente enlazada con la producción basándonos en que el valor del bien producido depende de la estación de la cosecha, es decir, el precio del café está determinado por la cantidad y calidad de café que se logra recolectar en los procesos de toma de frutos de las plantaciones.

La Hacienda El Roble cuenta con un correcto Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SGSST) el cual consiste en la prevención de diferentes enfermedades o lesiones ocasionadas por las condiciones de trabajo, y promover la buena salud de los empleados brindándole a estos la correcta protección, es por tanto que en la recolección de datos se ve reflejado los controles y revisiones del buen estado de la maquinaria, así mismo los empleados deben seguir unas pautas que permiten la reducción de accidentes en el área laboral; así mismo

en algunas ocasiones los empleados se encuentran expuestos a riesgos relacionados con picaduras de insectos que puedan ocasionar alguna enfermedad o mordedura de animales o reptiles de bosque que ponen peligro la salud de los trabajadores. Al llevar a cabo la correcta gestión del SGSST, las personas encargadas de la producción del café cuentan con la dotación y herramientas requeridas para el buen cumplimiento de sus trabajos solicitados por la Afiliación de Riesgos Laborales (ARL).

En el orden de ideas otorgado por la lista de verificación se encuentra que los procesos implementados en la Hacienda El Roble cuenta con la tecnología adecuada para cumplir con las metas de los procesos ya que cuentan con una línea de producción tecnificada, la cual hace que se diferencie de otras empresas llegando así a ser la empresa del país en la industria cafetera con el precio más alto en su producto según subastas internacionales como lo es el caso de la subasta de “*Grounds for Health*” en el cual alcanzó un record de 61.8 dólares por libra como lo afirma la revista Crónica de Quindío en uno de sus artículos de economía cafetera. Por medio de evaluaciones en los procesos se implementan supervisiones que establecen los fallos que generan resultados desfavorables para la Hacienda, estableciendo los planes de contingencia que den soluciones, al ser el café totalmente dependiente de la naturaleza se evidencia que no hay un control de tiempos para cada proceso ya que el secado del café no tiene un tiempo estimado al ser la humedad del grano proporcional al tipo de variedad café en cuestión. La Hacienda cuenta con un sello de calidad otorgado por ser una empresa amigable con el ambiente, por ende, debe tener un correcto control de los desechos, desperdicios y averías. Los productos y servicios que ofrece la empresa se adecuan a la expectativa del cliente, esto dicho por las diversas variedades de café y su correcto acogimiento en el hotel y restaurante.

La característica fundamental de la Hacienda El Roble es tener un cultivo de café bajo sombra totalmente orgánico que hace que sobresalga entre los diversos cultivos de café colombiano. Como punto de partida se debe tener en cuenta que no todos los cultivos cafeteros poseen las mismas características, como lo son, el sembrado rústico que tiene gran cantidad de bosque y los monocultivos que son sembrados bajo pleno rayo de sol, entre otros.

En la economía la conducta de los consumidores influye en las decisiones relacionadas con la forma en que se realiza la producción o tipo de cultivo empleado en un bien. Es el caso de la producción de café, la cual necesita estar en constante evolución para que la demanda de este bien no disminuya y esté acorde con las preferencias de los consumidores. En la Hacienda El Roble se encuentran múltiples razones que llevan a la atracción del cliente al consumo de su café y por ende su elevado precio en la industria cafetera.

Los aspectos más destacados y por los cuales la Hacienda cuenta con un distintivo respecto a las demás empresas cafeteras son:

- La nula exposición a pesticidas: Esto se da gracias a que al poseer un bosque al rededor del cultivo las plagas naturales que pueden afectar al café son controladas por los pájaros e insectos que usan como habitat el bosque del cultivo; una gran ventaja de no utilizar fertilizantes ni químicos tóxicos es la limpieza con la que se da el grano al no contar con residuos tóxicos y a su vez los trabajadores no se encuentran bajo una amenaza latente respecto a la inhalación de dichos componentes que afectan la salud de los mismos.
- Conservación de la biodiversidad: Al poseer un cultivo bajo sombra no se incurre a la deforestación como sí se hace en las plantaciones a pleno sol, las cuales se ven obligas a la destrucción de la biodiversidad animal y vegetal desestabilizando las redes alimenticias naturales.

- Protección del clima y el suelo: La hacienda al ser amigable con el medio ambiente está contribuyendo a la conservación natural del suelo, que permite el almacenamiento de carbón, de esta forma ayuda a disminuir el calentamiento global.
- Tener un café más amigable con el paladar: Dado que el grano de café cultivado a pleno sol tiene una maduración en lapso más corto, afecta de forma directa el crecimiento y el desarrollo normal de dicha plantación. Por otro lado, el café cultivado bajo sombra tiende a ser un grano con mayor tamaño, con un sabor menos amargo y más compuesto referente a la mayor acumulación de carbohidratos.

Al situarse en la calidad e identidad de marca se logra destacar que la mayor incidencia en el precio del producto dado por la Hacienda el Roble se da por medio de los diferentes sellos con los que cuenta la empresa otorgados gracias al correcto cumplimiento de normas y estándares de calidad requeridos para la exportación del café, los cuales son:

*“Rainforest Alliance Certified”*: Este sello representa una gestión de finca eficiente, el hábitat de la vida silvestre está protegido, es decir, que se detiene la deforestación y los ríos cercanos están protegidos; hay menos erosión al suelo, amenazas reducidas para el medio ambiente y la salud humana, menos contaminación del agua, menos residuos producidos, condiciones mejoradas para los trabajadores agrícolas y menos agua consumida.

El sello de certificación Rains- forest Alliance Certified, indica que una empresa ya sea agrícola, forestal o turística ha sido auditada por la organización, cumpliendo con los estándares y normas que requieren sostenibilidad ambiental, social y económica. Por un lado los certificados y los diferentes estándares de sostenibilidad están modificando la estructura en que laboran las compañías a nivel global, ya que dicha certificación ayuda a las empresas a generar cambios, brindándoles un valor real con múltiples beneficios como lo es el incremento en la

productividad y calidad tanto en los cultivos agrícolas como en los cultivos forestales, condiciones óptimas para los empleados, disminución de riesgos operativos, reputación y acceso a mercados tanto nacionales como internacionales.

Por otro lado, la compañía cuenta con diferentes certificaciones dependiendo de las actividades económicas a las que se dediquen las empresas; los tres tipos de empresas que certifica son agricultura, turismo y forestal. La primera se utiliza para certificar fincas o grupos de fincas que estén implicados en los cultivos y ganado; Rains-forest hace las diferentes auditorias, escogiendo así a las fincas que cuenten con los estándares y normas que se exigen, para posteriormente brindarles el reconocimiento y el certificado. En cuanto a la segunda que es la de turismo, Rains-forest fue pionero en la certificación del turismo sostenible trabajando de la mano con hoteles y agencias para que así se pudieran mejorar las prácticas ambientales, sociales y económicas; en el último año la compañía decidió hacer una transición de los estándares y de sus actividades de certificación de turismo sostenible a la compañía NEOCon, la cual es una empresa sin ánimos de lucro que ha sido socia de Rains-forest; por lo tanto NEOCon es la que en la actualidad se encarga de las certificaciones que tienen que ver con el turismo. En tercer lugar, la compañía fue la primera que genero un programa a nivel mundial de certificación forestal, aprovechando el papel o el poder que tiene el mercado como impulsor para conservar los bosques; el sello se otorga a las empresas que conserven los bosques o ayuden a reforestar diferentes zonas.

*“Bird Friendly”*: Sello dado por el Centro Migratorio de Aves Smithsoniano en Washington DC. Según IMOCERT, s.f. Se confiere a compañías con café certificado que crece bajo sombra que tienen en cuenta la sostenibilidad ambiental, con el fin de llegar a favorecer los

indicadores ecológicos de la salud ambiental, la protección de la biodiversidad estructural, garantizar cobijo y alimentación a las aves migratorias.

Smithsonian es una organización global que participa activamente en la investigación y la conservación de tesoros importantes del mundo como lo es la naturaleza y en el caso específico de la Hacienda El Roble, a las diferentes especies de aves. Encontrarse asociado al instituto de investigación Smithsonian indica que el ente económico llega a preservar el patrimonio natural y cultural colombiano. La certificación *Bird Friendly* es en la Hacienda el sello más importante ya que es en este en el que se logra contemplar que durante la producción del café no se realiza ninguna tala de bosques, esto junto al no uso de herbicidas ni fungicidas; puntos claves la búsqueda de proveer albergue de hasta 144 especies de aves con las que cuenta la Hacienda las cuales fueron estudiadas por biólogos de las universidades UIS y Universidad Javeriana de Colombia.

Para la obtención de este sello, el instituto Smithsonian exige una serie de requisitos los cuales son otorgados a nivel del país colombiano por *Certification of Environmental Standards-CERES* (2010):

- El dosel arbóreo, dosel forestal o techo debe tener diversidad estructural: esto significa que los doseles deben formar diferentes capas (estratos)
- La capa principal de dosel (estrato) debe tener por lo menos 12 m de alto.
- Debe haber por lo menos 11 diferentes especies de árboles formando el dosel de sombra
- Las especies predominantes de árboles no deben formar más que el 60% del total del dosel, y no pueden ser especies exóticas. El café Bird Friendly debe estar claramente

separado de otros cafés (orgánicos o convencionales), en todos los estados de cosecha, post cosecha, procesamiento y venta.

Es a través del programa *New Ventures* de la facultad de administración de la Universidad de los Andes Telmo J. (2010) indica:

Bajo la dirección de Oswaldo, El Roble culminó exitosamente la certificación orgánica y en 1998 obtuvo los sellos USDA Organic, para el mercado de los Estados Unidos, OKO Garantie, altamente reconocido en el mercado europeo, y JAS, certificación orgánica japonesa. Sobrepasando estas exigencias, Oswaldo reforestó la finca con más de 50.000 árboles de 52 especies con lo que en el mismo año se convirtió en la primera y única finca cafetera en Colombia en obtener el distintivo *Bird Friendly* otorgado por el Instituto Smithsonian situado en la ciudad de Washington en los Estados Unidos. Estos sellos le han permitido a Telmo ofrecerles a los consumidores los atributos ambientales y sociales que buscan en el café que consumen, así como garantizarles una taza de altísima calidad. Para Acevedo la certificación orgánica fue tan solo la puerta de entrada a un nicho de mercado compuesto por consumidores altamente informados y exigentes en aspectos relacionados con la calidad del café. (p. 12-13)

Al citar los sellos con los que cuenta la Hacienda El Roble en su correcta implementación de alternativas que mejoran el medio ambiente y generan un consumo amigable con el mismo, se logra observar que gran cantidad de variables recogidas en el camino de la adquisición de estas distinciones son las que inciden directamente en elevar su precio de producto a nivel internacional, ya que actividades como la protección de ecosistemas críticos en las fincas, implementación de prácticas de conservación de suelos, el uso de agroquímicos estrictamente regulados, el control de fuentes de contaminación como pesticidas, fertilizantes, sedimentos,

aguas residuales y basuras para que no lleguen nunca a contaminar el agua y demás son las que le otorgan a la empresa la facilidad de ofertar su producto a niveles de precios más alto que las demás empresas que no cumplen con estos requerimientos.

#### **4.2. Factores de Producción que Destacan en la Hacienda El Roble**

Al momento de hablar de producción, es necesario entender que para su mayor extracción funcional; derivan diversos factores para que la planta utilizable acompañada con el mayor nivel de tecnologías y materiales biológicos, permitan una mayor efectividad en el resultado, tales factores como se desprende en la genética de la planta, las condiciones climáticas y del suelo; estos factores determinantes igualmente para mayor calidad y con ello, mayor demanda respecto al producto final.

Ahora bien, desde el inicio de la producción, el caficultor se enfrenta a una serie de situaciones que definen tanto su habilidad para enfrentarlos teniendo en cuenta las prácticas de cultivo como las condiciones externas que se desarrollan a lo largo del proceso como se expuso, es decir aquellos factores controlables y no controlables, es así que tales habilidades, herramientas y aplicativos han permitido que la Hacienda El Roble sea uno de los más preponderantes a lo que a producción de café orgánico se trata; si bien, para alcanzar tal potencialidad en su producción no solo se debe tomar tantas medidas de protección posibles evitando la propagación de enfermedades y plagas como cualquier otra mala hierba o planta indeseable que crece de forma silvestre en cultivo vegetal o agrícola siendo estos factores reductores de la producción, pues con ello se dificulta su adecuado proceso y del que solo se puede su alcance a un nivel de producción actual, sino que además, hay otros factores limitativos que obstaculizan alcanzar el nivel óptimo y potencial en la producción, las cuales son

desarrolladas conforme a la labor del productor y el ambiente físico deseado, determinando así por ejemplo: las medidas de crecimiento, las cuales se pueden determinar bajo los niveles de agua utilizados y los nutrientes fuente del cultivo, por tanto, solo se desarrolla un nivel de producción alcanzable; es así que se debe ser prudente y minucioso inclusive en aquellos factores determinantes para ese nivel de producción óptimo, como lo es el CO<sub>2</sub>, la radiación, la temperatura, las características del cultivo, su fisiología y fenología, que al alcanzarlo con cada factor requerido y con las medidas necesarias para ello, logran una producción potencial bajo una condiciones ideales, es decir manteniéndose la proporcionalidad de las cantidades de forma adecuada, magnificándose igualmente su nivel de productividad. Es de anotar entonces que la cantidad de agua utilizada y la duración de cada ciclo son los factores que más intervienen para lograr una producción de manera exponencial de aquellas plantas contentivas del cultivo.

Por tanto, como se ha anotado, la hacienda se debe enfrentarse a todo tipo de situaciones y/o circunstancias tanto para aquellas que pueda manejar como para las que salen de su control mediato, las cuales para una integra producción deben manejarse armónicamente, permitiendo con ello relacionarse entre sí, es decir en los casos en que aquellos componentes que permiten una producción potencial puede determinar de igual manera el incremento o disminución a lo que el nivel del crecimiento de la planta refiere, es por ello que debe identificar con el fin de sobrepasar esos obstáculos; todos los limitantes en la producción y así mismo reducir aquellos controlables.

Es por lo que, como se manifestó en líneas precedentes; el agua suele ser el limitante hasta de los productores más exitosos, a los cuales, utilizan todo lo necesario para la siembra de la planta adecuada, pero su proporcionalidad en el agua impide su producción potencial.

Si bien es cierto, la buena praxis en la producción y las condiciones ambientales; tanto en el suelo como en el clima, y conforme al grado de adaptación de la planta determinan la calidad y productividad del cafetal, las cuales son influenciadas igualmente con la variedad utilizada (porte alto o bajo), la edad respecto a la renovación acertada y conveniente a su momento preciso, la cantidad de la plantación, e igual; las implementaciones oportunas de medidas de protección para cualquier contingencia respecto a plagas y enfermedades que puedan presentarse en la plantación, como la ejecución del suministro adecuado de nutrimentos; que conforme a lo determinado por el Centro De Investigación De Café (CENICAFE, 2008) respecta:

Todas las plantas superiores, entre ellas el café, requieren 16 o más elementos que se consideran esenciales para su crecimiento estos de acuerdo con su origen pueden clasificarse en minerales (aquellos que se encuentran principalmente en el suelo y son absorbidos por las raíces de las plantas en sus formas inorgánicas) y no minerales (los que proceden esencialmente de la atmosfera y del agua). De acuerdo con la cantidad requerida los elementos minerales se clasifican en mayores o macronutrientes (nitrógeno –N, fosforo-P, potasio-K, calcio Ca, Magnesio- Mg, y Azufre –S) y, menores o micronutrientes (hierro-Fe, Cobre Cu, Magnesio Mn, Boro –B, Molibdeno- Mo, Zinc-Zn y Cloro Cl) (26, 24, 14).

La cantidad requerida de nutrientes por la planta varía de acuerdo con las características del cultivo (especie, variedad etapa de desarrollo y nivel de producción, entre otras) factores climáticos (principalmente la precipitación, la temperatura, la luminosidad) propiedades del suelo físicas, químicas y biológicas) y del manejo de la plantación (densidad de siembra, siego, sombrero, control de arvenses, fertilización, etc.)

Se tiene entonces como resultado no solo una gran eficiencia en el ciclo productivo sino una excelente calidad en el producto cafetal, permitiendo igualmente la diversidad de sistemas de producción que, ante métodos diferentes implementados, arrojan resultados diferentes. En la actualidad se conoce respecto a la producción de café una extensa variedad de sistemas siendo denominados: los campesinos o empresariales o sistemas agroforestales y orgánicos, etc. Por lo que tales sistemas constituidos en el tiempo de forma estable e indefinida se conoce como administración del cafetal.

Colombia cuenta con seis regiones naturales llamadas: Amazonia, Andina, Caribe, Insular, Orinoquia y Pacifico; las cuales, varían sus características climáticas, influyendo así en los cultivos y el método empleado para cada región específica por los caficultores. Pues bien, estos factores climáticos los cuales en su gran medida están determinados por la exposición a la energía solar y la cantidad de agua utilizada para los cultivos en pro de la productividad del cafetal, son las que incentivan igualmente el crecimiento de la planta, pues bien, al hablar de los beneficios de la energía solar hay que tener en cuenta que esta debe cumplir con ciertos parámetros para que el cultivo sea benefactor de un gran porcentaje de las propiedades obtenidas por el sol, ya que si la plantación es corta y así mismo directamente expuesta en un alto grado de energía solar provoca mutaciones, de igual manera las implicaciones en la planta cuando no recibe la suficiente energía solar requerida. Es por eso por lo que es un elemento predominante: la localidad, es decir el lugar donde se encuentra ubicado el cultivo y la época del año específico, influyendo igualmente el grado de nubosidad, la latitud y altitud en la que se encuentra directamente expuesta.

Respecto al agua, infiere igualmente los factores climáticos, la ubicación geográfica y el suelo de la plantación cafetal; es sabido que el agua permite que los procesos vitales de la planta

se mantengan vigorosamente, pues para ello requiere de un suelo equilibrado para su evaporación y para una nivelada absorción de energía solar. En el caso de Colombia, al atravesar la línea ecuatorial implica que difiere significativamente de las estaciones en las zonas templadas y de las polares, por tanto, la mayoría de la población del país vive en el clima templado y del cual recibe una considerable radiación solar todo el año. ahora bien, respecto a las localidades cafeteras se requiere para una mayor producción potencial una irradiación de 170 y 2020  $Wm^{-2}$ , en tanto, para aquellas que superan tales intervalos son adaptables puntos de sombra, es así como en las zonas muy húmedas no es recomendable la retención excesiva de agua y materia orgánica, en las zonas secas si es recomendable para más evaporación, como lo deja ver Descamps (2017) quien refiere:

La materia orgánica permite al suelo absorber y retener mucha agua. De esta manera, las plantas aguantan períodos más largos sin lluvias sin sufrir. Al absorber más agua, hay menos escorrentía y menos erosión en el cafetal. La materia orgánica permite que el suelo retenga más nutrientes de los abonos que se aplican, haciendo que las plantas lo aprovechen mejor y por más tiempo. La materia orgánica hace que el suelo esté más suelto y las plantas de café tengan raíces más grandes y fuertes. De esta manera, las plantas de café resisten más a la sequía y pueden “comer más nutrientes. (p. 23)

Así mismo Descamps (2017) agrega que:

Puede aportar materia orgánica podando los árboles de sombra o teniendo árboles de sombra que botan bastantes hojas. Si no usa herbicidas y chapea el cafetal, estará aportando también materia orgánica con todas las malezas cortadas. Otras formas de aportar materia orgánica es aplicar pulpa de café (ojalá seca y ya descompuesta para no

transportar un material muy húmedo y pesado) y aplicar abonos orgánicos o compost.  
(p. 23)

Es así como las reglas de la experiencia y la ciencia recomiendan para aquellas épocas húmedas la dedicación a la siembra y la producción, y a contrario sensu en épocas secas; la renovación por zoca. Respecto a este último se ha manifestado “Con la renovación por zoca puede incrementarse la densidad de tallos y alcanzar una duración de ciclo cuatro a cinco cosechas. La zoca común permite iniciar un ciclo nuevo de producción” (Rendon, 2016).

Por tanto, las conclusiones después de la exhaustiva investigación exploratoria establecieron unos criterios técnicos para la renovación en cafetales, destacando las ventajas y desventajas de los sistemas por poda y zoca. Ahora bien, si el cultivo cafetal se encuentra en las condiciones adecuadas, es decir que mantiene una retención de humedad justa, recibiendo conforme a su ubicación geográfica o demás variables respecto a la distribución de las lluvias las cantidades establecidas permitiendo con ello generar la producción de café bajo una buena exposición solar, recibiendo los nutrimentos esenciales para su crecimiento, desarrollando la productividad bajo altas densidades de siembra; la factibilidad en la obtención de 4 a 5 cosechas, debiendo para ello renovarse.

Se tiene, además, que aquellas zonas que manejan una temperatura entre el 19 y 21°C son las consideradas óptimas para el crecimiento del café, teniendo unos rangos límites en su consideración del 13 a 32°C. Se estima entonces que las que se vislumbran por fuera de este rango son nulas o bajas, teniendo como base inferior a 10°C, todos estos datos basados en estudios realizados por el CENICAFE. Así se destaca igualmente en otros países como Costa Rica por medio de estudios realizados por el Centro de Investigaciones en Café quienes refieren que: “La temperatura promedio anual favorable para el cafeto se ubica entre los 17 a 23 °C.

Temperaturas inferiores a 10 °C., provocan clorosis y paralización del crecimiento de las hojas jóvenes.” (Heredia, 2011).

Por otra parte, la International Coffee Organization (ICO) a través de su página web recomienda que “La temperatura media ideal es de entre 15° y 24° C para el café Arábica y de entre 24° y 30° C para el Robusta, que puede aguantar más calor y sequedad, pero en cambio no tolera temperaturas muy por debajo de 15°, mientras que el Arábica puede, si es por poco tiempo.”

Respecto al efecto producido por las cantidades de aguas que se encuentran expuestas, influyen igualmente la localización de los cultivos, esto al encontrarse en zonas muy lluviosas o muy secas, o así mismo, aquellas tierras objeto del cultivo cafetal, que presentan ciertas capacidades para la retención de agua dependiendo del suelo y los niveles dentro de él, es así que la distribución de lluvias es la responsable de los volúmenes y estabilidad de las floraciones semestrales como igualmente estándares de distribución de la cosecha.

Cenicafé (2010) refiere que:

La lluvia y la radiación solar son los dos elementos del clima de mayor importancia en la producción de café. Las deficiencias hídricas son necesarias para la floración, pero si estas son muy prolongadas no permiten la apertura floral, limitan el crecimiento vegetativo y el llenado de los frutos que están creciendo en ese momento en la planta. Por otra parte, los excesos hídricos disminuyen en la inducción floral y la formación de estructuras reproductivas, favorecen la presencia de enfermedades en el cultivo, promueven el lavado de nutrientes en el suelo y las pérdidas de erosión. Por lo tanto, es importante conocer los requerimientos mínimos y máximos de lluvia para el café en Colombia, para definir el sistema de producción o el arreglo espacial más conveniente

para cada zona e identificar las épocas oportunas para optimizar las prácticas agronómicas como la fertilización, el manejo integrado de arvenses y los controles fitosanitarios, entre otras. La interacción hídrica de los cultivos son el producto de la interacción de varios factores: Cultivo, meteorológico respecto a la evapotranspiración, edáficos de acuerdo con el almacenamiento de agua del suelo e hidrológicos respecto a la distribución de la lluvia (Cenicafé, Avances Técnicos 395, 2010).

Cabe resaltar, que no existe el ambiente ideal y perfecto para las plantaciones, es por ello por lo que se debe identificar cada limitación para estimar refuerzos que permitan la eficiencia y productividad del sistema de producción cafetal; es por eso por lo que se habla de factores edáficos que se entiende como la “Condición del suelo, ya sea física, biológica o química, que influye en los organismos y en los procesos que ocurren en el suelo.” (Tesauro, 2013)

Es de destacar que el crecimiento del cultivo va directamente relacionado con el crecimiento de la raíz de la planta, ya que de esta se obtiene el suministro de nutrimentos en pro de la vitalidad y desarrollo óptimo del cafetal por lo que incide estrechamente en su productividad, esto trabajando armónicamente con las propiedades obtenidas del aire, el agua, la temperatura y la materia orgánica del suelo. Entonces, si del cultivo se puede desprender el contenido de un suelo óptimo bajo unas condiciones de humedad adecuada, permitiendo la absorción a través de los macro-poros que es según el diccionario de geotecnia el espacio entre las partículas o agregados del suelo donde fluye el agua gravitacional y ocurre el proceso de evaporación; sucumbiendo el agua hacia las raíces bajo el acceso directo que estas direccionan, permitiendo además la oxigenación atmosférica. Es así, que el estado del suelo determina el vigor del cultivo, al desarrollar potencialmente la planta.

Los suelos manejan ciertas características físicas y químicas según su material de origen, es decir que si se trata de un suelo de origen de cenizas volcánicas, presenta una buena estructura con una buena capacidad de retención de humedad, tendiendo una excelente aptitud para el café bajo un clima adecuado respecto a las energías solares y los sombríos; los Metamórfico presenta una textura y estructura regular con baja retención de humedad y una aptitud para el café regular en tanto es necesaria la adecuación de sombrío, por último, los suelos que según su material de origen son reconocidos como ígneo ácido, ígneo básico y sedimentarios son poco recomendables, dada a su mala estructura, retención de humedad y su poca aptitud para el café.

Ahora bien, las óptimas condiciones del suelo, permiten la interacción de la planta con agentes externos como el aire, pues bien un cultivo que padece de falta de oxígeno puede entenderse que la retención de humedad y las temperaturas a las que son expuestas no son las adecuadas, pues a sus bajas aplicaciones conlleva a un secado de la raíz y a contrario sensu, al presentarse en altas exposiciones desemboca en un colapso de las raíces conllevando al deterioro y la muerte de la planta, se tiene además que si son escasas o críticas, disminuye el crecimiento y la producción del cultivo.

Respecto a los componentes químicos del suelo, que muestran de manera indiciaria su productividad; se destacan el ph, los macros y micronutrientes. La alcalinidad determinada por el ph, para proporcionar un buen suelo para el café, según Arcila en una publicación para CENICAFÉ en Colombia se estima unos valores que oscilan entre 5,0 y 6,0 de grado de acidez, por tanto, los suelos con valores por debajo o por encima; dificulta la nutrición del cultivo, considerándose además que al nivel inferior desarrolla niveles de toxicidad por aluminio o magnesio y creando deficiencias en otros elementos, a su vez, cuando se presentan niveles superiores causa deficiencia en los micronutrientes. Así mismo los suelos destinados para zonas

cafeteras son considerados de fertilidad media a baja, es decir, a la proporcionalidad de nutrimentos para las plantas (Arcila, 2007).

Al considerar aquellos elementos esenciales que solidifican el crecimiento de las plantas, la ciencia ha determinado la existencia de dieciséis elementos, los cuales son obtenidos por el agua, el aire, los macro y micronutrientes, que al obtenerlos en un grado superior o menor que los requeridos afectan considerablemente la célula de la planta. Como lo expresa Vanegas (2016) quien dice que:

Los elementos nutritivos que el cafeto requiere en mayor cantidad son: Nitrógeno, Fósforo y Potasio. El cafeto necesita en menor cantidad de Calcio – Magnesio, Azufre – Hierro, Zinc – Manganeso, Boro – Cobre. La carencia de alguno de estos nutrimentos afecta el normal crecimiento y desarrollo de la plantación cafetera al igual que su producción potencial, tanto en calidad como en cantidad de café.

Por último, respecto a la exposición de agua en el suelo y su incidencia en el producto final es decir el fruto del café, la ciencia ha dictaminado que se requiere ocho meses entre la floración y la cosecha, y dentro de las semanas ocho y dieciséis determina el tamaño del fruto. Respecto a las variedades de especies frente al cultivo de café, se tiene que en Colombia ha desarrollado únicamente las especificidades que devienen del Coffea Arábica la cual proviene de origen tropical, caracterizándose por una hendidura en la parte central de la semilla. Las variedades derivadas de esta Coffea Arábica, lograron un gran desarrollo respecto a su adaptación, potencialidad y estabilidad en el país colombiano, lo cual solo se determinará su productividad dependiendo de la buena praxis del agricultor, el sistema de cultivo aplicado, los factores climáticos y las condiciones óptimas del suelo. En cuanto a la producción de materia seca, se ha establecido que la mayor parte de compuestos carbónicos derivan de la fotosíntesis,

siendo determinantes para su producción como lo ha desarrollado Cannel (1972) quien indica que: “La disponibilidad y capacidad de uso de radiación solar por el cafeto con un comparativo con la edad de este, la cual es utilizada por la planta en un 62%”.

Ahora bien, el suelo al entrar en contacto con la energía solar ideales para los procesos de fotosíntesis y biosíntesis, además con las condiciones climáticas y la proporcionalidad del agua denotan el desarrollo del follaje dependiendo de su morfología y del contacto con la irradiación para el aumento del número de hojas de la planta, es así que en Colombia el desarrollo foliar ocurre previo al inicio del crecimiento acelerado de los frutos y después de las floraciones, para que eso ocurra la exposición a la luz solar y la distancia de las siembra, la fertilización y podas, medidas de protección para arvenses y plagas debe encontrarse en un estado óptimo.

Respecto al tipo de estructura de la planta se encuentran: La Planofila que es considerada más productivas que la Erectofila, pudiéndose detectar visiblemente porque sus ramas se encuentran más extendidas, por otro lado; la Erectofila están más direccionadas hacia arriba. Los dos por el peso de los frutos y la edad, pueden caer sus ramas cambiando su arquitectura. Ahora a la repartición de asimilados, respecto al crecimiento del follaje y las ramas ocurre paralelamente con el desarrollo de la cosecha, buscando así luchar por los recursos disponibles.

En Colombia las cosechas más abundantes se dan en los meses de septiembre a diciembre, las floraciones entre enero a marzo, el crecimiento foliar en abril y la obtención de frutos entre abril a julio, en el transcurso de estos procesos puede ocurrir la eximición de las yemas florales, siendo esta un órgano complejo de la planta que crece en su axila creando células con capacidad de división, y frutos diversos en cuanto a su desarrollo. Es por eso por lo que debe tenerse en cuenta la cantidad de ramas y nudos de la cosecha anterior ya que las muy jóvenes no es posible su nivel productivo y los viejos que ya dieron producción, no volverán a producir.

Como se ha desarrollado en líneas precedentes, para alcanzar la productividad óptima de acuerdo con lo cultivado en Colombia de *Coffea Arábica*, es necesario la interacción con el ambiente y manejo que utiliza el caficultor para su fin, determinando para el cultivo la cantidad y la calidad de las plantaciones, variando de año en año respecto de las ramas formadas del tallo principal y de los nudos.

Así mismo el sombrero influye sobre los componentes de producción al disminuir considerablemente el número de ramas, hojas, nudos, flores y flores por nudo. A su vez se tiene que de acuerdo con la competencia entre el crecimiento vegetativo y reproductivo va intrínsecamente relacionado la cosecha del segundo semestre respecto a la primera, tanto en su cantidad y calidad desarrollándose así el fenómeno de la bienalidad de la reproducción. Por otra parte, Orozco (1993) afirma que:

El ciclo bienal de producción ocurre, en gran parte, debido a la disponibilidad de carbohidratos durante la diferenciación y formación de yemas florales, formación de hojas nuevas y de ramas con nudos productivos. No se conocen los factores que influyen en el comportamiento de las producciones anuales que individualmente pueden presentar los árboles de una plantación de café. El conocimiento de la variación bienal en un cultivo permite planear actividades culturales, el mercadeo, el uso más eficiente de recursos, sobre todo en lotes de fincas donde se puede saber cuáles están en alta o en baja cosecha y es especialmente importante para el pronóstico de cosecha, por la gran relación que existe de una cosecha con la anterior.

Si bien se tiene que los sistemas de producción es un conjunto de factores que al relacionarse entre sí, permite extraer la mayor productividad biológica social y económica, la cual, ante sus singularidades ya sea de carácter socioeconómico, climático, en relación a los

suelos y su relación con las plantas o práctico, permiten desarrollar diversos sistemas de producción, la hacienda El Roble utiliza el sistema agroforestales con café bajo sombra, el cual para lograr este tipo de sombrero emplean la surgida por los árboles de gran tamaño. Este sistema es recurrido respecto a zonas que cuentan con un adecuado desarrollo en su agricultura ya que mejora la calidad del producto elevando así su precio y cantidad.

Es de anotar que la Hacienda El Roble además de contar con unas buenas condiciones en su suelo, la gran cantidad de árboles que permiten la producción de café bajo sombra, la variedad de aves que contribuyen con la erradicación y control de cualquier plaga que intente desestabilizar la bondadosa conexión entre los cafetos y el medio ambiente, la posición geográfica donde se encuentra, entre otros; favoreció de igual forma con el pensamiento de los sucesores del negocio familiar, apartarse del mercado del café tradicional. Pues bien, luego de incesantes investigaciones y visitas a la Hacienda, se pudo constatar que la implementación de cafés especiales a pesar de ser los más costosos en producir, logró generar una mayor utilidad por los precios altamente considerados y pagados por países internacionales, creando con ello una alta posición en el mercado mundial.

Es de manifestar, que la cultura agrícola y cafetera impuesta desde sus inicios, la cual estaba enfocada en la producción en altas cantidades a un bajo costo coadyuvado por la utilización de químicos como fungicidas y pesticidas; no fue un paso fácil de dar, el quebrantar esquemas apartándose de sus inicios y ser una empresa que además del gran lucro obtenido al acceder a mercados de gran fuerza adquisitiva impuso una conciencia diferente al pensar tanto en la salud de las personas como del medio ambiente, pues cortó con ello los efectos nocivos que con eso devenía.

Ahora bien, el café de los Santos además de la producción del café completamente orgánico como son la Caturra y el Bourbon, lo que determinó su posición en el podio dentro del mercado colombiano y el tercero en el mercado internacional es debido a la implementación de cafés orgánicos especiales que fueron objetivo de múltiples pruebas las cuales en cada anualidad catadores de los paladares más finos y especializados seleccionaban los mejores, concluyendo en la agrupación de seis variedades con los más altos estándares; es por ello que gracias a sus grandes esfuerzos y dedicación lograron que en el año 2013 en una subasta privada vendieran una de esas variedades selectas “HR61” que significa –Hacienda el Roble más el número de la semilla-, conocida actualmente como Umpalá que significa el lugar a donde solo van los Dioses, comprada por una tostadora de Australia llamada *Proud Mary* a 130 dólares la libra; siendo su gran logro, pues como se reitera destacó su posición nacional e internacional. Es de anotar que el café los Santos estuvo por varios años consecutivos como el mayor exportador en Colombia.

Según Ángela Ortiz, Directora de Mercadeo de la hacienda El Roble en una entrevista para la revista *Diners* comenta que:

Para comprobar el perfil en taza invitamos a un panel de expertos año tras año para catar las variedades más especiales de la Hacienda El Roble. Dentro de ellas encontramos una que estaba etiquetada como una variedad racemosa, pero cuando la probaron tenía el perfil de una geisha. El caso fue que los catadores no se pusieron de acuerdo (cosa muy extraña en el mundo de los cafés) y es por eso por lo que le pusimos HR61, por Hacienda el Roble y el número de lote.

Es así como el Café de los Santos sobrepasó expectativas al redireccionarse en calidad más no en cantidad entrando así a un mercado selecto, lo que condujo a que el cliente cancelara exorbitantes cantidades con tal de conseguir una bebida particular con distinguido sabor y aroma.

Entre esas variedades se encuentran entre otras el Moca, Geisha y Wush Wush. Se tiene entonces que la Hacienda el Roble además del cuantioso lucro obtenido por su actividad principal, ha logrado sacarle el mayor provecho frente al turismo y eventos sociales, es así como se pudo observar en distintas ocasiones, la enriquecida disponibilidad de fauna y flora, las construcciones e instalaciones adecuadas para todas aquellas personas que deseen su visita y distracción, además con el contacto constante que permite conocer el procedimiento, producción y la cata de su café.

#### **4.3. Estrategias Más Influyentes en el Posicionamiento de la Hacienda El Roble**

Para establecer las estrategias más influyentes de la Hacienda El Roble de la Mesa de los Santos, Santander en el mercado cafetero, es necesario tener los parámetros claros con respecto a la importancia que se tiene en la actualidad sobre el posicionamiento de una empresa, ya que es por medio de este que se logra ubicar de manera específica el lugar que ocupa la compañía en la mente del consumidor con relación al producto o servicio que esta ofrece. Ries y Trout (1999) afirma que:

El posicionamiento comienza en un producto, un artículo, un servicio, una compañía, una institución o incluso una persona; quizás usted mismo. Pero el posicionamiento no se refiere al producto, si no a lo que se hace con la mente de los probables clientes o personas a las que se quiere influir, o sea, cómo se ubica el producto en la mente de estos (p.7).

A fin de escoger correctamente las estrategias de marketing que llevará a cabo una empresa se debe partir del hecho de que es necesario que la ventaja que presenta el producto respecto al de la competencia tiene la obligación de ser distintivo, superior, comunicable y presentar una correcta exclusividad y asequibilidad para el cliente; esto se da por medio del

conocimiento del cliente y mercado en el que se compete, refiriéndose así al entendimiento de las necesidades y requerimientos del cliente, para llegar a ser una empresa que presenta la mejor opción para la mente del consumidor. Es por esto por lo que La Hacienda El Roble acata de gran manera una de las premisas otorgadas por el ya nombrado Ries y Trout (1999) quien dice:

En la selva de la comunicación de hoy, el único medio para destacar es saber escoger, concentrándose en post objetivos, practicando la segmentación. En una palabra, <conquistando posiciones>. La mente, como defensa contra el volumen de las comunicaciones de hoy, tamiza y rechaza mucha de la información que le llega. En general, solo acepta lo que encaja con los conocimientos y experiencias anteriores.

Con el fin de observar la diferenciación de producto, se encuentra que la principal estrategia de la Hacienda El Roble para su correcto posicionamiento en la mente de los consumidores es la de lograr destacar su característica más relevante en el mercado actual, el cual para muchas empresas es un as bajo la manga, la cual consiste en ser amigable con el medio ambiente, por esto el café de la Hacienda el Roble expone sus sellos como el plus que posee la compañía ya que estos han sido otorgados a la misma gracias al correcto cumplimiento de normas y estándares requeridos por diversas organizaciones de talla mundial que tienen un espíritu de cooperación con el medio ambiente.

Al brindar este plus de ayuda al medio ambiente por medio de la compra del café de la Hacienda se lleva a cabo una de las condiciones internas que posee el cliente en su decisión de compra dado que por medio de su libro *Fundamento del Marketing*, Monteferrer (2013) refiere que las decisiones del consumidor llegan a encontrarse influidas de gran manera por factores que vienen del mismo mundo del comprador. El autor clasifica estos factores en: Culturales, sociales, personales, y psicológicos. A través de esta clasificación se obtiene la posibilidad de catalogar al

consumidor del café de la Hacienda el Roble como un consumidor influenciado por el factor social y personal, en la medida de que el consumo del producto Café Mesa de Los Santos le genera un rol de ayuda con el medio ambiente y un mayor estatus en la consideración dada por la sociedad de adquirir su beneficio personal; esto a través de la compra de un producto que satisface su necesidad de gusto por el buen café y el beneficio ante la sociedad por la adquisición del único café colombiano poseedor de distinciones que lo catalogan como un café sostenible según la organización *Smithsonian Migratory Bird Center*.

Es por medio del sello “Bird Friendly” que la Hacienda El Roble destaca su compromiso con el medio ambiente, puesto que esta certificación tan importante es otorgada por la ya nombrada organización “SMBC” de la ciudad de Washintong, que permite avalar el compromiso de la empresa con el medio ambiente, siendo el producto ofrecido un café sostenible respaldado por un certificado orgánico bajo sombra. La hacienda se permite destacar en el mercado cafetero nacional e internacional de una forma sumamente positiva, dado que cumple con la normatividad establecida por la organización, la cual declara que para llegar a poseer la certificación se debe obedecer al 100% de los lineamientos establecidos, ya que dicho por la compañía es una decisión del todo o nada frente al otorgar o no la certificación.

Por medio del documento Normas para la Producción, el Procesamiento y la Comercialización de café “Bird Friendly” la organización Smithsonian Migratory Bird Center (2008) establece los criterios a los que apunta la certificación:

- Garantizar la sostenibilidad ambiental, favoreciendo los indicadores ecológicos de la salud ambiental.
- Proteger la biodiversidad estructural, así como de especies a fin de garantizar cobijo y alimentación a las aves, especialmente a las migratorias.

- Tener en cuenta que el cultivo de café debe ser parte integral de los sistemas agroforestales.
- Tener en cuenta que el bosque transformado para la producción cafetalera no debe ser parte de ninguna zona protegida o reserva natural.
- Garantizar que la aplicación de técnicas de producción debe respetar ecosistemas específicos y contribuir a la conservación y uso sostenible de los recursos naturales.
- Permitir las prácticas culturales con fines ceremoniales o celebratorios en lo referente al manejo de las plantas epifitas.
- Establecer una documentación que describa la unidad y permita demostrar el manejo del cafetal y la sombra.

Esta estrategia aporta enormemente al posicionamiento de la Hacienda en el mercado cafetero en la medida que se le da al cliente la certeza de que al realizar el consumo del café no aporta al mal medio ambiental; al contrario, por medio de este sello el cliente tiene total certeza de que no contribuye a la alteración de los hábitats naturales como consecuencia de la actividad humana que traen consigo la deforestación y tala de bosques, causando así una enorme pérdida de gran cantidad de especies animales y vegetales, puesto que la pérdida de la biodiversidad viene acompañada de efectos supremamente negativos sobre la sostenibilidad de las regiones, con graves consecuencias para las personas que dependen de dichas actividades. De igual forma el cliente se siente seguro de que el consumo del producto no aporta a los posibles efectos negativos para la diversidad biológica por un maltrato ambiental que otros productos sí puede ocasionar. Como consecuencia de las correctas actividades desarrolladas por la Hacienda el Roble logra destacar en el mercado por su café sostenible gracias a que diferentes entidades dedicadas al estudio del sector cafetero como el Centro Nacional de Investigaciones de Café

afirman que en la zona de la Mesa de Los Santos, Santander se encuentra uno de los únicos cafetales con sombrero del país certificados internacionalmente por el Smithsonian Institution como “cafetal amigable para las aves”, debido a que su manejo se basa en prácticas de agricultura orgánica.

Al hablar de lo positivo que es para la Hacienda el poseer el sello “Bird Friendly” hay que destacar que el cliente al realizar la compra del café sostenible aporta de gran manera al cuidado y sostenimiento de la biodiversidad no solo del país, si no que lo hace a nivel internacional, como lo deja ver los autores Peraza, C., Cifuentes, Y., Alayon, Y., y Clavijo, C. (2004) quienes dicen:

Los cafetales con sombrero estudiados están actuando como zona apropiada para el sostenimiento temporal de las especies de aves migratorias de Norteamérica que visitan el país entre los meses de septiembre y febrero de cada año y para el sostenimiento de las especies de aves residentes presentando una alta diversidad en el número de especies.

Esta estrategia de cuidado a las aves no solo aporta un beneficio para los clientes, si no que también acarrea múltiples provechos para la hacienda, esto debido a que algunas especies de aves son totalmente útiles para los cultivos cafeteros en la medida que aportan a estos por medio de actividades como la polinización, la dispersión de semillas útiles, la caza de animales e insectos que pueden llegar a ser futuras plagas para los cultivos. Por medio de CENICAFÉ los autores Botero, J., Verhelst, J., y Fajardo, D. (1999) permiten catalogar los aportes que realizan las diferentes aves que habitan en los cultivos:

Algunas especies de aves como los colibríes son polinizadoras de muchas plantas y árboles del bosque y, en algunos casos, de plantas útiles para nosotros. Otras aves dispersan semillas y sin su acción, algunas especies de árboles del bosque no se

diseminarían. Especies frugívoras como el Azulejo, comen frutas y luego diseminan las semillas en su recorrido diario, permitiendo así que esta especie vegetal crezca en otros sitios. Las especies carnívoras como los halcones, gavilanes y búhos consumen presas que podrían convertirse en plagas; en forma similar, las aves insectívoras como los atrapamoscas, hacen lo mismo con las poblaciones de insectos. Los gallinazos son carroñeros y eliminan en forma muy efectiva los cadáveres de animales, evitando así la contaminación que ellos podrían causar (p. 2).

Por medio de visitas realizadas a la Hacienda se logra hallar que más allá del reconocimiento que se le da al cliente por consumir un producto amigable con el medio ambiente, la compañía toma como estrategia de ingresos el ofrecimiento de portafolios turísticos en los que se logran encontrar diferentes actividades que llevan a que el cliente una vez más se sienta a gusto con la hacienda permitiendo a la empresa diferenciarse de las demás al salir de ese molde creado por el sector cafetero en el cual las empresas venden su producto y ya, a fin de lograr generar otro tipo de ingresos demostrados en el siguiente tabla:

**Tabla 1.** *Precio actividades portafolio turístico de la hacienda*

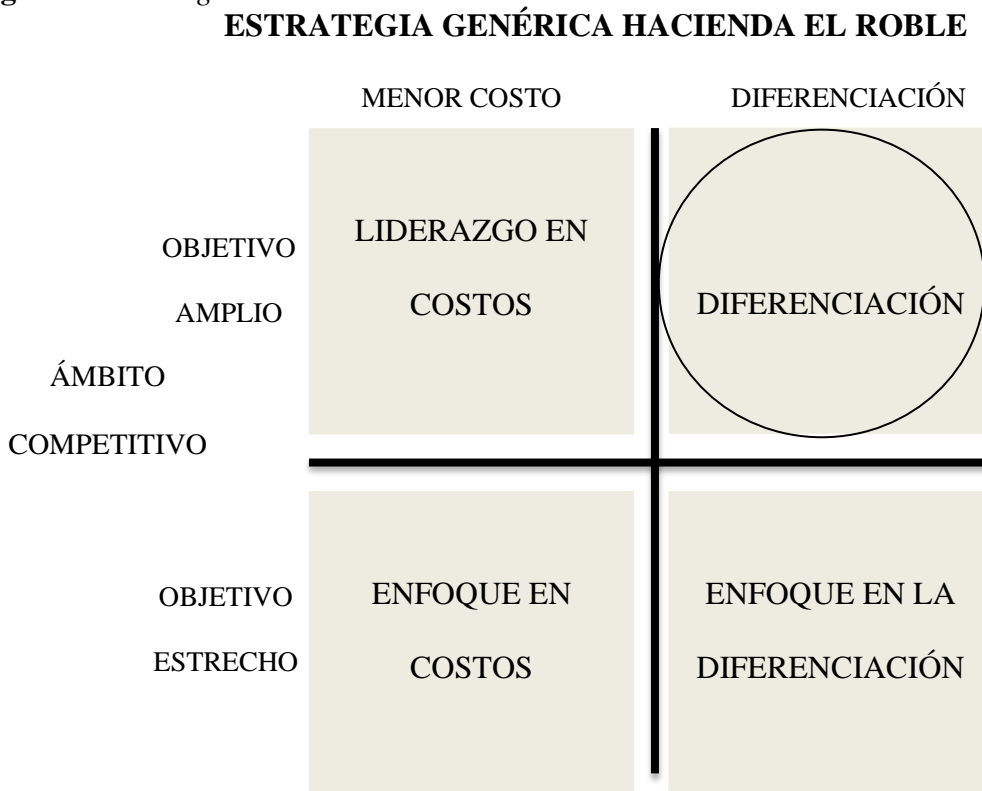
<b>Actividad</b>	<b>Precio</b>
COFFE TOUR	\$30.000
PASADÍA	\$60.000
SENDERISMO MÁGICO	\$30.000
CATACIÓN	\$17.000
HOSPEDAJE	\$380.000
SALÓN EVENTOS	\$200.000
AVISTAMIENTOS DE AVES	\$17.000

*Nota:* El precio de cada actividad está dado en pesos colombianos, los cuales son dados por la Hacienda El Roble y tales actividades se realizan dentro de la misma. Adaptado de Hacienda El Roble (2020).

La Hacienda El Roble usa como estrategia el aprovechamiento económico del hábitat que ha creado convirtiendo de forma positiva su sector de producción en un entorno turístico en el cual se incluye el “coffetour”, el cual consiste en un recorrido por el museo en el que se muestra al cliente las variedades de café existentes, visita a la planta de beneficio y cata de variedades exóticas de café; también se encuentra el famoso senderismo mágico bajo bosque en donde se da un tour almácigo, oxígeno-terapia y arboterapia, alquiler del salón para eventos, visitas por el bosque del café, muestra de la despulpada, el secado, el control de la fermentación y el escogimiento del café. A través de esta estrategia realizada por la Hacienda se obtiene un reconocimiento objetivo por parte del cliente, ya que, por medio de estas actividades ofrecidas por la compañía, el visitante confirma a ciencia cierta las sanas prácticas y correcta producción del café consumido.

Mediante el análisis minucioso del tipo de estrategia que lleva a cabo la hacienda respecto al aprovechamiento de los procedimientos lógicos llevados a cabo para el aprovechamiento de su ventaja competitiva sustentable se permite catalogarla como una compañía que lleva a cabo la estrategia genérica de la diferenciación, la cual según Porter, M. (1987) se basa en la toma de decisión respecto a la búsqueda de clientes de bajo coste, la estandarización del servicio al cliente, la disminución o ampliación de personal frente a la prestación de servicios u otros aspectos que genera que la compañía logre la mayor utilidad referente a sus puntos fuertes que posibilitarán de forma correcta el obtener de la mejor manera el objetivo estratégico de la empresa.

**Figura 1.** *Estrategia Genérica Hacienda El Roble*



Adaptado de libro Ventaja Competitiva Porter, M. (2020).

Con la ayuda de las estrategias genéricas establecidas por Porter, M.(1987) se logra clasificar a la Hacienda El Roble como una compañía con estrategia genérica de diferenciación, ya que la hacienda busca distinguirse de sus competidores por medio de aspectos que son completamente apreciados por los clientes, escoge atributos que son importantes para atender las necesidades de los clientes para llegar así a su posicionamiento especial en el mercado cafetero; excluyéndose así del tipo de estrategia genérica de la especialización o concentración en la medida de que esta se basa en la elección de un ámbito competitivo muy reducido en la que la hacienda buscaría solo un segmento específico del mercado cafetero minimizando así el rango de liderazgo que logra obtener con el enfoque de la diferenciación general de su producto a través

de diversas alternativas que hacen que la compañía sobresalga en diversos aspectos sin demostrar puntos débiles que permitan que los competidores del mercado aprovechen.

La Hacienda el Roble toma como medio de diferenciación la entrega de la ayuda al medio ambiente a través de sus ya mencionados sellos que catalogan su producto como café sostenible, adicionando a esto el posible adentramiento del cliente en la producción del café. Por medio de esto la empresa logra obtener un desempeño superior respecto a sus competidores, esto le permite a la empresa tener un precio de producto alto que satisface y supera los costos en los que incurre la compañía por la entrega de la alta calidad del café sustentable ofrecido. Es por este tipo de diferenciación que la hacienda se permite el muy buen posicionamiento en el mercado cafetero tanto nacional como internacional, puesto que a nivel nacional no experimenta un tipo de competidor capaz de otorgar un café sustentable respaldado por sellos de alta calidad según CENICAFÉ; por otro lado, a nivel internacional se encuentra entre los cafés más afamados del mundo, capaz de satisfacer a clientes exclusivos que no dudan en pagar grandes sumas de dinero por el producto junto a sus competidores directos que son el Café de la Esmeralda Panamá, Santa Helena Coffe, Fazenda Santa Inés, Café Malokai de Hawuai y Blue Mountain de Jamaica.

Por medio de esta estrategia de diferenciación la Hacienda El Roble siempre piensa a futuro en sus alternativas de venta, puesto que las condiciones de estabilidad del consumidor y predictibilidad de este pueden irse perdiendo gracias a que la exigencia del cliente siempre se irá incrementando por la evolución del entorno. Es por esto que la empresa siempre va un paso adelante en la implementación de nuevas alternativas ecológicas y diferenciación en la capacidad productiva por medio de la continua búsqueda de nuevas variedades de semillas probadas por catadores con paladares muy afinados; como también la correcta implementación de medidas que permitan a la hacienda llegar cada vez a más rincones del mundo, todo esto a fin de generar una

respuesta rápida a las nuevas necesidades que traiga consigo el mercado, siendo este un elemento esencial de competencia.

Una de las estrategias de marketing más importantes usadas por la Hacienda El Roble es la participación en subastas internacionales, en las cuales la compañía ha logrado batir records, respecto al precio pagado por sus productos. Esta estrategia de marketing trae consigo un enfoque de promoción y ayuda a la comunidad, ya que en muchos casos estas subastas se realizan en pro de la salud y la ayuda social. La intervención en subastas ofrece a la empresa la oportunidad de mostrarse a diferentes compradores internacionales que puján por la compra del café tan anhelado como lo deja ver a través de un artículo de crítica gastronómica Salazar, A. (2019) quien refiere:

El pasado 12 de junio se llevó a cabo la subasta anual *Grounds for Health Auction*, en la que el café colombiano HR- 61 de la hacienda El Roble en Santander, logró un record de venta internacional. La compañía francesa L'escargot D'or Cosmetocafé hizo la mayor oferta, 150,01 dólares por libra para un total de 25,5 libras.

El café de la variedad Wush Wush, fue donado por la productora colombiana Mesa de Los Santos, y cuenta con la certificación Bird Friendly, otorgada por el Smithsonian Migratory Bird Center (SMBC). Esta es la cuarta vez que la compañía colombiana logra ganar la subasta y la primera en la que lo hace de forma consecutiva.

Participaciones en subastas y premios de compañías u organizaciones que se preocupan por el medioambiente y desarrollo sostenible como lo fue la intervención en los *Premios Lationámerica Verde* a través de la categoría Bosques y Flora en la que la hacienda ocupó el 4to puesto entre 2.540 participantes, contribuyen a un mayor posicionamiento de la marca y a un oportuno reconocimiento de la industria cafetera a la compañía, ya que es por medio de estas que

la hacienda El Roble se permite la búsqueda de nuevos socios potenciales o simplemente la construcción de la confianza de nuevos clientes internacionales, a fin de permitir que a futuro se establezcan relaciones comerciales directas con los nuevos conocedores del producto ofrecido por la compañía en estas subastas. Para la hacienda este tipo de estrategia es una de las más importantes en la medida de que la participación en subastas ha generado que el nombre de la empresa se haya conocido en todo el mundo, esto generando una promoción de marketing digital positivo para el posicionamiento de la marca, llevando a que la reputación del café El Roble sea respaldada por el correcto desempeño en la alta puja por el pago del producto ofrecido. Esta estrategia en la que incursiona la compañía es catalogada por diferentes entidades especialistas en el marketing cafetero como una oportunidad de catapultar el producto a otros países como bien lo dice Wilson, H. (2018) a través de la red global multiplataforma *Perfect Daily Grind* en donde declara que:

Para los productores puede ser difícil establecer conexiones con los compradores, pero las subastas proporcionan una plataforma en la que los cafés de la más alta calidad se hacen visibles para los tostadores de todo el mundo, tanto en el evento, para los mejores cafés, como a través de la cobertura en los medios de comunicación. Y en la medida que los nombres de las fincas se mencionan una y otra vez, van creando su nombre en la industria. Si se muestran los mejores cafés de un país, las subastas pueden destacar regiones, variedades, métodos de procesamiento y productores que han estado en el anonimato hasta ahora.

Tales competiciones en subastas permiten identificar que la utilidad generada por las ventas internacionales es mucho más factible que las realizadas a nivel nacional, es por esto que la empresa se enfoca de mayor manera en la exportación directa del producto, ya que solo entre

el 2 y 5% del café producido se queda en Colombia y lo demás se destina para el mercado internacional permitiendo que por medio de la incursión de esta estrategia la hacienda se posicione como el tercer café más caro del mundo y el primero de mayor precio a nivel nacional según CENICAFE.

A través de la entrevista realizada por el periódico El Tiempo a Oswaldo Acevedo, dueño directo de la Hacienda El Roble el 20 de noviembre del 2016 se determina a Japón como principal comprador de la hacienda, esto determinado por ser uno de los principales mercados consumidores de café en el mundo, con la mayor exigencia y que paga los mejores precios. Esta estrategia de venta sigue los lineamientos del país que declara el mercado japonés como uno de los destinos más importantes para los productos colombianos, ya que este país posee gran tamaño de mercado y alta capacidad de compra. La Hacienda el Roble entiende que Japón dispone de escasos recursos naturales y por eso depende de la compra de insumos, materias primas y fuentes energéticas ya que solo el 15% de total de área de Japón es utilizada para la realización de cultivos en los cuales se incluye el café. Al llevar a cabo esta estrategia influye de gran manera en el futuro de la empresa en la medida que Japón es identificado como un país poseedor de uno de los mercados con gran oportunidad de crecimiento a nivel de consumo del café, estando así entre los mercados que más compraron café a Colombia y catalogándose como uno de los países con mayor porcentaje de consumo de café y derivados del mismo junto con Estados Unidos, Francia, Italia y Alemania los cuales concentraron el 45% de las compras mundiales de este producto según (PROCOLOMBIA, 2015).

**Tabla 2.** Oportunidades para el sector cafetero colombiano

Mercados Consolidados	Mercados En Crecimiento	Mercados Potenciales
<b>Estados Unidos</b>	Finlandia	Países Bálticos
<b>Canadá</b>	Alemania	Paraguay
<b>México</b>	Bélgica	Argentina
<b>República Dominicana</b>	Polonia	Portugal
	Japón	Suiza

*Nota:* A través de esta tabla se observan los países en los cuales se encuentran las mejores oportunidades para el sector cafetero colombiano en el año 2015. Adaptado de PROCOLOMBIA (2015).

El mercado japonés se moldea totalmente a los lineamientos seguidos por la hacienda ya que es poseedora de una cultura que le apuesta a la alta calidad de los productos orgánicos, que busca diversidad en la variedad del café que se consume, con la búsqueda constante de productos poseedores de certificaciones que garanticen que el producto es totalmente natural, tiene responsabilidad social y ambiental. La Hacienda El Roble al poseer un producto que satisface las necesidades del mercado japonés, brinda a este una imagen de confianza gracias a sus sellos de máxima calidad. A través de la entrevista realizada por la Revista Diners el 9 de junio a Ángela Ortiz (2020), directora de mercadeo de la Hacienda El Roble menciona que “Los japoneses valoran muchísimo todos los sellos orgánicos y diferencian los certificados internacionales. Es fácil decir que son orgánicos, pero difícil comprobarlo”.

El mercado japonés a demás de poseer consumidores con un gran poder adquisitivo tiene clientes con grandes exigencias en cuestiones de calidad y capacidad de orientación saludable en los productos que adquieren para satisfacer sus necesidades. La Hacienda el Roble al poseer las características necesarias para participar en la oferta de café de alta calidad en el mercado japonés, logra destacar por la capacidad de brindar un café orgánico con aromas de fresas, duraznos, lilas y aterciopelados que dan al cliente una sensación aterciopelada en la boca; todo esto a fin de acatar parámetros que llevan a que el consumo del café se presente en alza como lo

expresan Sánchez, M., Canchón, M., Martínez, M., Monroy, M. y Sastoque, M. (2018) quienes a través de un estudio hecho por la Cámara Colombo Japonesa de Comercio e Industria refiere:

- Una marcada occidentalización de los hábitos de consumo de la sociedad japonesa; lo que ha derivado en un aumento sustancial del consumo del café.
- La consolidación del consumo del café ha generado el establecimiento de restaurantes de estilo cafetería, actualmente hay más de millones de restaurantes de este estilo.
- La comercialización inicial del café estaba enfocada hacia el café soluble evolucionando actualmente a tostado y molido.
- La innovación ha hecho que se desarrollen nuevos productos como bebidas de café enlatadas con una enorme aceptación y demanda.
- El factor envejecimiento de la población ha jugado un papel importante en la demanda actual del café. El adulto mayor con tiempo disponible y alta capacidad de compra ha desarrollado un nuevo estilo de vida frecuentando restaurantes tipo cafetería.

Estrategias como resaltar el comportamiento amigable con el medio ambiente que posee la hacienda, a través de la exposición de sellos de alta calidad que catalogan el producto como un café orgánico sostenible, el ser una compañía que garantiza la sostenibilidad ambiental favoreciendo los indicadores ecológicos de la salud del medio ambiente, el acercamiento que brinda la hacienda a los clientes por medio de paquetes turísticos, la participación en subastas internacionales y el pensamiento a futuro de la compañía demostrado por la intervención en el mercado japonés el cual representa enormes oportunidades para el sector cafetero, son las maniobras más influyentes en el posicionamiento de la Hacienda El Roble; capaces de atacar la mente del consumidor demostrando la capacidad de tener un producto distintivo y superior por

medio de la exclusividad y correcto entendimiento de las necesidades y requerimientos del cliente.

## **5. Conclusiones**

La obtención de sellos internacionales que permiten certificar el producto como café sostenible por medio de actividades como la protección de ecosistemas, la implementación de prácticas de conservación de suelos, conservación de la biodiversidad, la nula exposición a pesticidas, el uso de agroquímicos estrictamente regulados y demás normas establecidas por instituciones dedicadas al estudio de alternativas que generan un consumo amigable con el medio ambiente son las que otorgan a la empresa la facilidad de ofertar su producto a niveles de precio más alto, permitiendo así la participación en subastas internacionales y demás espacios de ventas de alto estatus, otorgando a la empresa mayor utilidad en su producto.

Las técnicas de producción realizada para los cafés de categoría especial sostenible demandan una mayor inversión respecto a la realizada para los cultivos de café tradicional, pero con una tasa de rentabilidad mayor, siendo el precio del grano de café especial cinco veces mayor que el de un café tradicional.

La participación en subastas internacionales ofrece a las empresas la oportunidad de catapultar el producto a otros países ya que es por medio de estas que las compañías se permiten la búsqueda de nuevos socios potenciales, la construcción de confianza de nuevos clientes internacionales permitiendo así que a futuro se establezcan relaciones comerciales directas con nuevos conocedores del producto ofrecido generando así una promoción de marketing digital totalmente positivo para el posicionamiento de la marca.

El acercamiento que se brinda a los cliente por medio del portafolio turístico de la compañía permite que la empresa llegue a tener un aprovechamiento económico del hábitat que ha creado, convirtiendo de forma positiva su sector de producción en un entorno turístico en cual la compañía permite que el cliente establezca un reconocimiento objetivo, ya que por medio de las actividades ofrecidas por la compañía el visitante confirma a ciencia cierta las sanas prácticas y la correcta producción del café consumido.

En el inicio y a lo largo de la producción del café, el caficultor se enfrenta a diversos problemas que se pueden catalogar como controlables y no controlables; y más cuando la producción de café es orgánica, ya que, no se puede usar ningún tipo de químico contra cualquier mala hierba o plaga, es por eso que la hacienda el roble se destaca a nivel mundial por su buen manejo frente a situaciones adversas, todo esto se da gracias a las buenas practicas que se adoptan en todos los procesos de producción, desde la genética de la semilla hasta el empaque del grano.

Se tiene que los sistemas de producción son una mezcla de factores que al relacionarse permiten extraer la mayor productividad biológica social y económica, es por eso por lo que la Hacienda el Roble al utilizar un sistema agroforestal con café bajo sombra el cual habla de su alto desarrollo en su agricultura, utilizando procesos con estándares de alta calidad, elevando así el precio del producto.

Cuando se habla del café de la Mesa de los Santos se entiende que es una producción de café completamente orgánica con unos procesos rigurosos, los cuales determinaron su posición en el mercado colombiano. La implementación de cafés orgánicos especiales que fueron sometidos a estrictas pruebas anuales por catadores de paladares muy finos y especializados,

hicieron que el café de la Hacienda el Roble llegara a ser uno de los cafés más caros a nivel internacional.

## **6. Recomendaciones**

Se recomienda incrementar el acompañamiento técnico a los caficultores para así lograr que mayor cantidad de cultivos de la región y del país puedan llegar a la categoría de café sostenible, permitiendo así que la oportunidad de competencia de estos aumente a nivel internacional, llevando a que el país vuelva a su posición como uno de los mejores postores de café respecto a calidad y cantidad.

Es indispensable el apoyo con programas económicos que permitan a los productores cubrir la inversión requeridas para llegar a tener un café sostenible, ya que se llega a conocer que dicha práctica demanda mayor cantidad de inversión, pero con una tasa de utilidad de hasta 5 veces respecto a un café normal.

Se recomienda el acompañamiento de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia para dar a conocer los requisitos dados por los distintos organismos encargados de facilitar la obtención de los sellos de alta calidad para la producción del café; ya que es por medio de estos reconocimientos que las empresas logran incrementar su precio de producto.

### Referencias

- ¿Qué significa Rainforest Alliance? (2019), *Rainforest Alliance*. <https://www.rainforest-alliance.org/lang/es/about/rainforest-alliance-certified-seal>
- Arcila, J. (2007). Factores que determinan la productividad del cafetal. Sistemas de producción de café en Colombia, Chinchiná, Cenicafe. Cenicafe. (mayo de 2010). Avances Técnicos 395. <https://www.cenicafe.org/es/publications/avt0395.pdf>
- Botero, J. E., Verhelst, J. C., & Fajardo, D. (1999). *Las aves en la zona cafetera de Colombia*. Centro Nacional de Investigaciones de Café (Cenicafe). <https://biblioteca.cenicafe.org/handle/10778/712>
- Cannell, M. G. R. (1972). Photoperiodic response of mature trees of Arabica coffee. *Turrialba (IICA)* v. 22 (2) p. 198-206. Cenicafe. (2008). Boletín técnico No. 32. <https://www.cenicafe.org/es/publications/bot032.pdf>
- Cano, C., Vallejo, C., Caicedo, E., Amador, J., y Tique, E. (2012) El Mercado mundial del café y su impacto en Colombia. Borradores de Economía Banco de la República, 1-56. [http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/be\\_710.pdf](http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/be_710.pdf)
- Certification of Environmental Standards- CERES, (2010), Breve Introducción a la Certificación de Café Bird Friendly. [http://cerescolombia-cert.com/wp-content/uploads/downloads/2012/06/3.2.15\\_s\\_Breve-Informacion-sobre-BirdFriendly\\_Inf\\_10-01-08.pdf](http://cerescolombia-cert.com/wp-content/uploads/downloads/2012/06/3.2.15_s_Breve-Informacion-sobre-BirdFriendly_Inf_10-01-08.pdf)
- Cordoba Villar, J. L. D., Romeu, T., & Maria, J. (1973). Teoría y aplicaciones del marketing. Ediciones Deusto.

Cuando un Producto es Orgánico (USDA ORGANIC), ¿Qué Significa Realmente?, *Logrando Cambios*. <http://lograndocambios.com/cuando-un-producto-es-organico-usda-organic-que-significa-realmente/>

Descamps, P. (2017). Técnicas para la producción sostenible de café frente al cambio climático (No. F08/10929). Instituto Nacional de Innovación y Transferencia en Tecnología Agropecuaria, San José (Costa Rica).

El café orgánico Mesa de los Santos rompió récord en subasta de Grounds for Health, *Revista Crónica de Quindío*. <http://www.cronicadelquindio.com/noticia-completa-titulo-el-caf-orgnico-mesa-de-los-santos-rompi-rcord-en-subasta-de-grounds-for-health-seccion-la-economa-nota-100537>

El Tiempo. (2016, noviembre 20). El hombre que se reta a diario con cafés excelsos. Entrevista a Oswaldo Acevedo. <https://www.eltiempo.com/economia/empresas/entrevista-a-oswaldo-acevedo-dueno-de-cafe-mesa-de-los-santos-31660>

Estudio sobre el sector del café en Colombia. (2012). Estudio de Mercado. Revista Superintendencia de Industria y Comercio, Volumen (5). [http://www.sic.gov.co/recursos\\_user/documentos/promocion\\_competencia/Estudios Economicos/Estudios Economicos/Estudios Mercado/EstudiosectorialCafe.pdf](http://www.sic.gov.co/recursos_user/documentos/promocion_competencia/Estudios_Economicos/Estudios_Economicos/Estudios_Mercado/EstudiosectorialCafe.pdf)

Fernández, M. (2014). Instituciones y éxito regional cafetero en Colombia. *Revista de Economía Institucional*, 16(30), 215-240. <https://www.economiainstitutional.com/esp/vinculos/pdf/No30/mfernandez.pdf>

Gómez, D. (2014). Internacionalización de la marca de café OMA (Tesis de pregrado). Universidad Pontificia Bolivariana.

- <https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/2385/TRABAJO%20DE%20GRADO%20DGO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Heredia, B. (2011). Guía Técnica para el cultivo del café. Centro de Investigaciones en Café, 22-47.
- Instituto Smithsonian Global. <https://es.global.si.edu/what-we-do/projects/science-and-conservation>
- International Coffee Organization (s.f.). Ecología. International Coffee Organization. [http://www.ico.org/es/ecology\\_c.asp](http://www.ico.org/es/ecology_c.asp)
- Mena, O. (2020). El Café de Mesa de los Santos es uno de los mejores de Latinoamérica, Revista Diners. [https://revistadiners.com.co/gastronomia/80088\\_el-cafe-de-mesa-de-los-santos-es-uno-de-los-mejores-de-latinoamerica/](https://revistadiners.com.co/gastronomia/80088_el-cafe-de-mesa-de-los-santos-es-uno-de-los-mejores-de-latinoamerica/)
- Misión, (s.f). International Coffe Organization. [http://www.ico.org/es/missionc.asp?section=Qui%E9nes\\_somos](http://www.ico.org/es/missionc.asp?section=Qui%E9nes_somos)
- Monferrer Tirado, D. (2013). *Fundamentos de marketing*. Universitat Jaume I. <http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/49394/s74.pdf>
- Orozco, G. L. (1993). Variación bienal en el cultivo de café (N.o 17234). <http://www.sidalc.net/cgi-bin/wxis.exe/?IsisScript=CAFE.xis&method=post&formato=2&cantidad=1&expresion=mfn=006272>
- Pallares, J. (2016). Branding del café santandereano. Revista científica universidad Pontificia Bolivariana, 10(1). <https://revistas.upb.edu.co/index.php/puente/article/view/7018/6416>

- Peraza, C., Cifuentes, Y., Alayon, Y., & Clavijo, C. (2004). Adiciones a la avifauna de un cafetal con sombrío en la Mesa de Los Santos (Santander, Colombia). *Universitas Scientiarum*  
<https://www.redalyc.org/pdf/499/49909403.pdf>
- Pindyck, R. S., Rubinfeld, D. L., & Rabasco, E. (2013). *Microeconomía*. Pearson.
- Porter, M. (1985). La ventaja competitiva según Michael Porter. *Web y Empresas, Administración, Ingeniería, Gestión y mucho más*.  
<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=wV4JDAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT3&dq=michael+porter&ots=mwzCj7S2au&sig=eTK5CEUyEe3ouvW4proQYPmDcXY#v=onepage&q&f=false>
- Procolombia. (2016). Siete Tendencias del Consumo de Café en el Mundo y Hacia Dónde Exportarlo. <https://procolombia.co/actualidad-internacional/agroindustria/siete-tendencias-del-consumo-de-cafe-en-el-mundo-y-hacia-donde-exportarlo>
- Quiénes somos. (s.f.). Federación Nacional de Cafeteros.  
[https://www.federaciondecafeteros.org/particulares/es/quienes\\_somos](https://www.federaciondecafeteros.org/particulares/es/quienes_somos)
- Rainforest Alliance. (s. f.). *Página principal, Rainforest Alliance*. [rainforest-alliance.org](http://rainforest-alliance.org).  
<https://www.rainforest-alliance.org/lang/es>
- Raventos, J. (2004). “Es hoy determinante invertir en el desarrollo de las organizaciones”.  
*Revista Capital Humano*, 181, 16.
- Regulaciones Ecológicas, Privadas, *IMOCert Latinoamérica Ltda*. <http://imocert.bio/bird-friendly/>
- Rendón, J. R. (2016). Sistemas de renovación de cafetales para recuperar y estabilizar la producción. Centro Nacional de Investigaciones de Café (Cenicafé).

Revista Diners. (2020, junio 9). El café de la mesa de los santos es uno de los mejores de latinoamérica. Entrevista a Angela Ortíz.

[https://revistadiners.com.co/gastronomia/80088\\_el-cafe-de-mesa-de-los-santos-es-uno-de-los-mejores-de-latinoamerica/](https://revistadiners.com.co/gastronomia/80088_el-cafe-de-mesa-de-los-santos-es-uno-de-los-mejores-de-latinoamerica/)

Ries, A., & Trout, J. (1999). Posicionamiento: el concepto que ha revolucionado la comunicación publicitaria y la mercadotecnia. 2a edición, Mc- Graw Hill.

[https://www.academia.edu/23737986/Al\\_Ries\\_Jack\\_Trout\\_Posicionamiento\\_Mc\\_Graw\\_Hill](https://www.academia.edu/23737986/Al_Ries_Jack_Trout_Posicionamiento_Mc_Graw_Hill)

Salazar, S. (2019). Café colombiano título internacional. Sobremesa [Blog].

<https://sobremesacom.co/cafe-colombiano-record-en-subasta-internacional/>

Sanchez, M. Canchón, M., Martinez, M., Monroy, M., & Sastoque, M. (2018). Análisis de la demanda en Japón de productos colombianos con vocación y potencial exportador.

*Unicoc- Cámara de Comercio Colombo Japonesa de Comercio e Industria.*  
[https://www.unicoc.edu.co/Cargas/Archivos/2019/1/2019-1-8\\_16201.pdf](https://www.unicoc.edu.co/Cargas/Archivos/2019/1/2019-1-8_16201.pdf)

Scheifler, X. (1971). Teoría económica: microeconomía. Editorial Trillas México.

Smith, A. (1994). Riqueza de las naciones (1776). Alianza, 37, 67-72.

Smithsonian Migratory Bird Center (2008) Normas para la Producción, el Procesamiento y la Comercialización de café “Bird Friendly”.

<https://www.mayacert.com/old/docs/bf/NormsES.pdf>

Telmo, J., & Compañía. (2010), Estudio del Caso, *Programa New Ventures Facultad de Administración Universidad de Los Andes.*

[https://cdn.ymaws.com/www.andeglobal.org/resource/dynamic/blogs/20130102\\_143550\\_28551.pdf](https://cdn.ymaws.com/www.andeglobal.org/resource/dynamic/blogs/20130102_143550_28551.pdf)

Tesouro. (2013). Boletín Agrario. <https://boletinagrario.com/ap-6,factores+edaficos,2571.html>

Vanegas, F. (2016). El Suelo Óptimo para el cultivo de café, Coffee Media. <https://www.yoamoelcafedecolombia.com/2016/08/31/el-suelo-optimo-para-el-cultivo-de-cafe/>

Wilson, H. (2018). Subastas de café: ¿Permiten una relación de comercio directo? Perfect Daily Grind [Blog]. <https://perfectdailygrind.com/es/2018/05/31/subastas-de-cafe-permiten-una-relacion-de-comercio-directo/>

Zamora, A. (2008). Rentabilidad y ventaja comparativa: Un análisis de los sistemas de producción de guayaba en el estado de Michoacán. <http://www.eumed.net/libros-gratis/2011c/981/indice.htm>