

Formulación de un plan de proyecto para la estructuración de un modelo de negocio para la comercialización de café tostado en grano y molido bajo una marca propia de la Asociación de Mujeres Cafeteras de Ocamonte, Santander, utilizando las buenas prácticas de la metodología SCRUM

Mirsa Johanna Villavicencio, Nury Aracely Rodríguez Ariza

Trabajo de grado para optar el título de Magister en Dirección y Gestión de Proyectos

Director

William Ricardo Zambrano Ayala

Doctor en la Sociedad de la Información y del Conocimiento

Universidad Santo Tomás, Bucaramanga

División de Ingeniería en Telecomunicaciones

Maestría en Dirección y Gestión de Proyectos

2023

Dedicatoria

Dedico mi tesis principalmente a Dios, por darme la fuerza necesaria para culminar esta meta. A mi hermano Fernando Villavicencio (Q.E.P.D) por creer en mí, y motivarme a realizar esta maestría y desde donde esté su espíritu siempre me acompaña y apoya.

A mi madre y mis hermanos por su apoyo moral, su amor y por motivarme a seguir hacia adelante. A mi querida amiga Nini Sepúlveda por siempre apoyarme, guiarme y darme ánimo para salir adelante. A la ingeniera Adriana Pulido por su amistad y apoyo incondicional que me brindó en la empresa para lograr realizar y culminar mi maestría. A Carlos Mario Jaramillo por creer siempre en mis capacidades y apoyarme cuando lo necesité. A mi compañera de tesis Nury Rodríguez, gracias por la constante comunicación, empatía, compañerismo, paciencia y apoyo en esta etapa tan importante de mi vida profesional.

Mirsa Johanna Villavicencio Galindo.

Dedico mi tesis principalmente a Dios, por darme la fuerza necesaria para culminar esta meta. A mis padres y hermanas, por su amor y motivación en este proceso. A mi mejor amiga, por su apoyo moral, constante ánimo y amistad incondicional. A mi compañera Johana, por su esfuerzo, dedicación y por compartir sus conocimientos conmigo en esta etapa profesional.

Nury Aracely Rodríguez Ariza.

Agradecimientos

Agradecemos profundamente a nuestro director de tesis William Ricardo Zambrano y Codirector Juan Fernando Guarín, por la dedicación, paciencia, guía, consejos y apoyo que nos brindaron durante toda la realización de nuestro trabajo de grado.

Igualmente queremos dar infinitas gracias a la Asociación de Mujeres Cafeteras de Ocamonte ASOMUCAO, por permitirnos realizar nuestro trabajo de grado con tan maravillosas mujeres, ejemplo de trabajo, dedicación y amor por la caficultura de su municipio, gracias por ese apoyo incondicional que tuvimos en cada momento de nuestra tesis.

Contenido

Introducción	13
1. Formulación de un plan de proyecto para la estructuración de un modelo de negocio para la comercialización de café tostado en grano y molido bajo una marca propia de la Asociación de Mujeres Cafeteras de Ocamonte, Santander, utilizando las buenas prácticas de la metodología SCRUM.....	15
1.1 Planteamiento del problema	15
1.2 Justificación.....	16
2. Objetivos.....	17
2.1 Objetivo general	18
2.2 Objetivos específicos.....	18
2.3 Descripción institucional.....	18
2.3.1 Misión.....	21
2.3.2 Visión	21
2.3.3 Objetivo principal de la asociación	21
2.3.4 Objetivos institucionales.....	21
3. Marco referencial	22
3.1 Marco teórico	22
3.1.1 Plan de negocio.....	29
3.1.2 Metodología SCRUM.....	29
3.2 Marco conceptual	32
4. Análisis de interesados e involucrados	34
4.1 Condiciones actuales de ASOMUCAO	34

4.1.1 Análisis de las cinco fuerzas de Porter	36
4.2 Matriz de perfil competitivo.....	42
4.2.1 Aspectos por destacar	44
4.2.2 Oportunidades de mejora.....	45
5. Identificación de roles y definición del equipo de trabajo	46
6. Planeación del proyecto SCRUM – product planning	47
6.1 Product backlog.....	47
6.2 Segmento de clientes.....	51
6.3 Propuesta de valor de agregado.....	52
7. Sprint 1. Formulación del modelo de negocio	57
7.1 Selección de canales.....	57
7.1.1 Producto.....	58
7.1.2 Precio.....	59
7.1.3 Plaza	60
7.1.4 Promoción.....	61
7.2 Proceso de formalización de la marca.....	64
7.2.1 Proceso de inscripción	64
7.2.2 Proceso de creación de marca de café ASOMUCAO	66
7.2.3 Sprint retrospectivo	69
8. Sprint 2. Análisis de relacionamiento con los clientes	70
8.1 Sprint retrospectivo	72
9. Sprint 3. Análisis de socios estratégicos	73
9.1 Identificación de sellos de calidad	73

9.2 Selección de sellos de calidad	77
9.3 Sprint retrospective	81
10. Sprint 4. Viabilidad económica.....	82
10.1 Fuente de ingresos.....	82
10.2 Recursos claves	83
10.3 Actividades clave	84
10.4 Estructura de costos.....	84
10.5 Sprint retrospective	87
11. Sprint 5. Propuesta de modelo de negocio.....	88
11.1 Sprint retrospective	89
12. Conclusiones	89
Referencias.....	94

Lista de tablas

Tabla 1. <i>Características de los modelos de negocio</i>	25
Tabla 2. <i>Proceso SCRUM</i>	31
Tabla 3. <i>Escala de evaluación fuerzas de Porter</i>	36
Tabla 4. <i>Fuerza 1, rivalidad entre los competidores</i>	37
Tabla 5. <i>Fuerza 2, productos sustitutos</i>	38
Tabla 6. <i>Fuerza 3, poder de negociación con clientes</i>	39
Tabla 7. <i>Fuerza 4, poder de negociación con proveedores</i>	40
Tabla 8. <i>Fuerza 5, amenaza de nuevos competidores</i>	41
Tabla 9. <i>Matriz de perfil competitivo ASOMUCAO</i>	44
Tabla 10. <i>Definición del equipo SCRUM</i>	46
Tabla 11. <i>Historias de usuario</i>	48
Tabla 12. <i>Product backlog del proyecto</i>	49
Tabla 13. <i>Precios de café en restaurante</i>	59
Tabla 14. <i>Tabla de precios de referencia de café</i>	60
Tabla 15. <i>Votación nombre de marca</i>	67
Tabla 16. <i>Centros comerciales potenciales para la venta</i>	70
Tabla 17. <i>Sellos de calidad más utilizados en Colombia</i>	74
Tabla 18. <i>Cafés de preparación</i>	75
Tabla 19. <i>Sellos de café sostenible</i>	76
Tabla 20. <i>Recursos claves</i>	83
Tabla 21. <i>Gastos mensuales</i>	83
Tabla 22. <i>Productos de café propuestos</i>	85

Tabla 23. *Estimado de ventas por año* 86

Tabla 24. *Estado de resultados* 86

Tabla 25. *Análisis de indicadores financieros* 87

Lista de figuras

Figura 1. <i>Organigrama ASOMUCAO</i>	20
Figura 2. <i>Esquema de herramienta Canvas</i>	27
Figura 3. <i>Árbol de problemas ASOMUCAO</i>	35
Figura 4. <i>Resumen análisis fuerzas de Porter</i>	42
Figura 5. <i>Ocasiones para consumir café</i>	52
Figura 6. <i>Factores que influyen en la calidad del café</i>	54
Figura 7. <i>Rentabilidad de la actividad económico según cada sello</i>	55
Figura 8. <i>Tamaño de la muestra</i>	58
Figura 9. <i>Precio de venta de taza de café</i>	59
Figura 10. <i>Precio de ocupación de espacio público</i>	61
Figura 11. <i>Alternativa 1 de diseño carro</i>	63
Figura 12. <i>Alternativa 2 de diseño kiosco</i>	63
Figura 13. <i>Formulario de registro de marca</i>	65
Figura 14. <i>Mesa de trabajo Junta Directiva</i>	67
Figura 15. <i>Empaque certificado para café</i>	68
Figura 16. <i>Burndown chart sprint 1</i>	69
Figura 17. <i>Burndown chart sprint 2</i>	73
Figura 18. <i>Capacitación desarrollo rural</i>	77
Figura 19. <i>Capacitación manejo y tratamiento de lixiviados de café</i>	78
Figura 20. <i>Capacitación identificación de defectos físicos</i>	79
Figura 21. <i>Taller de catación de café</i>	79
Figura 22. <i>Burndown chart sprint 3</i>	82

Figura 23. *Punto de equilibrio* 85

Figura 24. *Burndown chart sprint 4*..... 87

Figura 25. *Modelo de negocio propuesto* 88

Figura 26. *Burndown chart sprint 5*..... 89

Resumen

En el presente proyecto se abordó la problemática en la Asociación de Mujeres Cafeteras de Ocamonte, la cual depende comercialmente de la Federación Nacional de Cafeteros. Debido a los pocos conocimientos en temas comerciales no han logrado una expansión y obtención de clientes para lograr un crecimiento y con ello la posibilidad de invertir en nuevos recursos que permitan un posicionamiento importante. Por ello, se planteó como objetivo formular un plan de Proyecto para la estructuración de un modelo de negocio para la comercialización de café tostado en grano y molido bajo una marca propia de la Asociación de Mujeres Cafeteras de Ocamonte, Santander, utilizando la metodología SCRUM. Para el desarrollo del modelo, se empleó la herramienta CANVAS que permitió identificar que existe una oportunidad en canales como centros comerciales para la venta de café y a que a futuro se puede explorar un modelo de franquicias de café como estrategia para expandirse a otras regiones del país.

Palabras clave: metodología SCRUM, modelo de negocio, modelo canvas, comercialización, café tostado en grano, café tostado molido

Abstract

This project addressed the problem in the Association of Coffee Women of Ocamonte, which is commercially dependent on the National Federation of Coffee Growers. Due to the lack of knowledge on commercial issues they have not achieved an expansion and obtaining customers to achieve growth and thus the possibility of investing in new resources that allow a significant positioning. Therefore, the objective was to formulate a project plan for the structuring of a business model for the marketing of roasted coffee beans and ground under a brand of the Association of Coffee Women of Ocamonte, Santander, using the SCRUM methodology. For the development of the model, The CANVAS tool was used to identify that there is an opportunity in channels such as shopping centers for the sale of coffee and that in the future a model of coffee franchises can be explored as a strategy to expand to other regions of the country.

Keywords: SCRUM methodology, business model, canvas model, marketing, roasted coffee beans, ground roasted coffee

Introducción

Teniendo en cuenta que en la actualidad los mercados son cada vez más competitivos, las organizaciones han tenido que evolucionar y desarrollar estrategias que le permitan crecer y mantenerse en el tiempo. En el sector cafetero, la estrategia de comercialización es una herramienta fundamental para poder diferenciarse, ya que a nivel nacional e internacional es un mercado muy competitivo.

Es importante que quienes se desenvuelven en el sector cuenten con un modelo de negocio definido, con el fin de que puedan incrementar sus ventas, acceder a nuevos mercados y crecer. Algunos productores se han organizado en diferentes asociaciones a lo largo del país, sin embargo, muchos de ellos no cuentan con los conocimientos para el desarrollo de un modelo de negocio para una correcta comercialización.

Considerando lo anterior, el presente trabajo tiene como propósito la formulación de un plan de Proyecto para la estructuración de un modelo de negocio para la comercialización de café tostado en grano y molido bajo una marca propia de la Asociación de Mujeres Cafeteras de Ocamonte, Santander – ASOMUCAO. Esta asociación es una de las más representativas del municipio y está conformada por 87 mujeres.

El proyecto se realizó bajo el marco de trabajo SCRUM, ya que es una metodología ágil y eficiente en la generación de valor para sus usuarios y clientes, permitiendo una mutación en las formas, las composiciones de los equipos, el auto reclutamiento y la autonomía para definir los negocios, los mercados y los nichos donde se quiere competir, buscándoles un liderazgo con productos ganadores (Denning, 2018).

Este proyecto genera un impacto económico significativo considerando que la asociación está conformada por mujeres cabeza de familia, que devengan sus ingresos del producir y

transformar el café. Es una de las más grandes del departamento en su género, forjando empleo en el sector y crecimiento económico en la región.

Adicionalmente, aporta al sector empresarial ya que, al proponerse un modelo de negocio diferente, se tienen bases para poder desarrollar y adaptar nuevos modelos de acuerdo con las necesidades de las asociaciones del sector. Por otra parte, a nivel profesional es un aporte diferente de cómo una metodología ágil se puede adaptar a entornos no necesariamente desarrollados en empresas de software.

El presente documento contiene en primer lugar, el aspecto contextual en el que se abordará la problemática principal, los objetivos, la justificación y la descripción institucional de la asociación. En segundo lugar, se presenta el marco referencial con las teorías y conceptos relevantes del proyecto. En tercer lugar, las condiciones actuales de la asociación a través del análisis de las fuerzas de Porter y la matriz de perfil competitivo. Finalmente, los roles involucrados en el proyecto y su alcance.

1. Formulación de un plan de proyecto para la estructuración de un modelo de negocio para la comercialización de café tostado en grano y molido bajo una marca propia de la Asociación de Mujeres Cafeteras de Ocamonte, Santander, utilizando las buenas prácticas de la metodología SCRUM

1.1 Planteamiento del problema

En el municipio de Ocamonte se ha conformado la Asociación de Mujeres Cafeteras de Ocamonte – ASOMUCAO - la cual está integrada por 87 mujeres productoras de café pergamino seco con un área de 88 hectáreas de café y una producción promedio de 1500 cargas (Federación Nacional de Cafeteros, 2022).

Esta asociación obtiene una asistencia técnica para la productividad del cultivo a través de la Federación Nacional de Cafeteros. La comercialización sólo se hace como materia prima y no existe una figura comercial diferente que aporte un valor agregado y genere mejores ingresos y calidad de vida para las asociadas productoras. A lo sumo, se tiene una participación en sellos de comercio justo como: certificación, prácticas y cafés regionales (Cooperativa de Caficultores de Santander, 2022).

La participación de la asociación en eventos competitivos como ferias y concursos de cafés especiales han aportado al posicionamiento del café de Ocamonte como uno de los mejores en la región. En estos eventos ASOMUCAO ha alcanzado tres primeros puestos; además, ha sido finalista en los últimos 10 eventos realizados como concurso departamental la mejor taza de Santander del comité de cafeteros de Santander.

Dado que actualmente ASOMUCAO no cuenta con un plan estratégico de comercialización, resulta prometedor para la asociación la exploración en otros mercados como

el de la torrefacción del grano y la puesta en marcha de una marca propia con la que pueda posicionarse en el mercado y generar un crecimiento en términos económicos y sociales para el municipio.

Ante este panorama, el presente trabajo plantea un plan de proyecto para la estructuración de un modelo de negocio que permita la comercialización de café tostado en grano y molido facilitando que se reconozca el trabajo como mujeres productoras de uno de los renglones más importantes del municipio de Ocamonte y del departamento de Santander, como es el cultivo del café.

Así mismo, permitirá mejorar el desarrollo del municipio generando mayores empleos a su región, ingresos económicos a sus asociadas y familia, logrando acceder a oportunidades de ventas de un producto de alta calidad en mercados nacionales e internacionales, respetando las normas ambientales de la producción cafetera y aumentando su conocimiento al implementar procesos administrativos, técnicos y comerciales que conllevan al mejoramiento en el acceso a nuevos mercados y precios justos.

Teniendo en cuenta lo anterior, la pregunta que se busca resolver es ¿cómo formular un plan de proyecto para la estructuración de un modelo de negocio para la comercialización de café tostado en grano y molido bajo una marca propia ASOMUCAO, utilizando las buenas prácticas de la metodología SCRUM?.

1.2 Justificación

La implementación de un modelo de negocio para ASOMUCAO es un proyecto innovador y con tejido social que busca generar un valor agregado a través de la creación de una marca para comercializar café tostado en grano y molido, que cumpla con estándares de calidad

de tosti3n, sabor y aroma, que tenga respeto y cuidado por el medio ambiente y sea producido por las 87 mujeres caficultoras del municipio de Ocamonte.

Dentro del plan proyecto para la estructuraci3n de un modelo de negocio se podr3 mostrar una estructura administrativa ideal para las caracter3sticas de la asociaci3n, an3lisis de los procesos y procedimientos con los que contar3, adem3s del estudio de mercado, competencia y producto, el cual le permitir3 visualizar sus oportunidades dentro del mercado y aprovecharlas y as3 lograr una incursi3n exitosa de su marca en el mismo.

Este proyecto busca generar un valor agregado a los ingresos econ3micos de las productoras que hacen parte de ASOMUCAO, al igual que generar empleos y desarrollo al municipio de Ocamonte, adem3s permite como creadoras de 3ste, poner en pr3ctica todos los conocimientos profesionales administrativos, agron3micos y en la direcci3n en gesti3n de proyectos adquiridos en el transcurso de nuestra vida laboral y profesional utilizando las buenas pr3cticas de la metodolog3a SCRUM.

2. Objetivos

Debe escribirse el objetivo general y los objetivos espec3ficos del proyecto de grado que fueron aprobados en el anteproyecto, o si es el caso, los que fueron cambiados si durante el desarrollo del trabajo de grado hubo necesidad de hacer nuevas o diferentes adaptaciones. Los objetivos se deben redactar en infinitivo. Debe ser congruente con el t3tulo y evitar contradicciones. Por ejemplo, el t3tulo indica dise1o de una metodolog3a y el cuerpo del documento indica seleccionar una metodolog3a.

Otro aspecto importante al momento de plantear los objetivos es utilizar verbos que puedan lograrse o alcanzarse durante el desarrollo de la investigaci3n. Estos pueden ser:

determinar, identificar, evaluar, describir, formular, verificar, diseñar, elaborar, proponer, analizar, definir, conocer, estudiar, plantear y corroborar. Los verbos capacitar, cambiar, motivar, enseñar, mejorar y otros que implican acciones finales deben ser usados con prudencia porque estas casi nunca se logran durante el desarrollo de la investigación, debido a que implican tiempo y recursos. (Bernal, 2000, p.13)

2.1 Objetivo general

Formular un plan de proyecto para la estructuración de un modelo de negocio para la comercialización de café tostado en grano y molido bajo una marca propia de la Asociación de Mujeres Cafeteras de Ocamonte, Santander, utilizando las buenas prácticas de la metodología SCRUM.

2.2 Objetivos específicos

Proponer un modelo de negocio teniendo en cuenta el mercado, la competencia y el producto.

Formular una estructura comercial del café tostado en grano y molido considerando las necesidades de mercado de ASOMUCAO.

Aplicar las buenas prácticas de la metodología SCRUM para el modelo de negocio planteado.

Plantear la estructura organizacional en colaboración con ASOMUCAO.

2.3 Descripción institucional

Ocamonte, es un municipio fundado el 18 de abril de 1.770 y hace parte de la provincia Guanentina del departamento de Santander. Cuenta con una población total de 4.775 habitantes

de los cuales tan sólo 671 viven en el casco urbano. La base de su economía es la agricultura. Los cultivos de café, caña, maíz, yuca y legumbres complementan su producción panelera y la ganadería; siendo el café el renglón productivo más representativo de la zona con 1550 hectáreas de café y una producción promedio anual de 21,700 cargas de café pergamino seco. Por su cercanía con el municipio de San Gil Ocamonte también brinda algunos servicios turísticos que entran a fortalecer la vida económica del municipio (El Gran Santander, 2020).

Dentro de éste renglón cafetero se encuentra la Asociación de Mujeres Cafeteras de Ocamonte ASOMUCAO, constituida el 19 de marzo del 2014, la cual está conformada por 87 mujeres cafeteras rurales, emprendedoras, organizadas y formalizadas, cuyo objeto social y desarrollo es el cultivar café de excelente calidad para su posterior venta en presentación pergamino seco; al igual que su transformación y comercialización de café molido y de sus demás productos derivados, en el territorio nacional e internacional, con el propósito de mejorar el nivel de vida de las asociadas y sus familias y convertirse en un motor de desarrollo para la región (Asociación Municipal de Mujeres de Caucasia Asomuca, 2014).

El domicilio principal de la Asociación de mujeres cafeteras ASOMUCAO queda en el municipio de Ocamonte, departamento de Santander. Trabaja bajo los principios de democracia, libertad, igualdad y respeto, tolerancia, buena fe y confianza, solidaridad, participación y compromiso (Asociación Municipal de Mujeres de Caucasia Asomuca, 2014). Tiene como órganos de dirección y control:

La Asamblea general, que es la máxima autoridad deliberante y decisoria. Constituida por los miembros gestoras y adherentes que están en ejercicio de sus derechos.

La Junta directiva, cuyo fin es cumplir y hacer cumplir, los estatutos, reglamentos, las leyes vigentes y los mandatos de la asamblea general, es un órgano de gobierno permanente

cuyas funcionarias son elegidas por la asamblea general por un periodo de tres años. Está integrada por una presidenta, vicepresidenta, una tesorera, una secretaria general y las coordinadoras de las diferentes comisiones de trabajo.

Fiscal, es elegida por la asamblea general por un periodo de tres años cuya función es velar que las operaciones de la asociación se ajusten a las normas legales, estatutarias y a las decisiones de la asamblea general y junta directiva.

La asociación basa su economía en algunas actividades que realizan sus asociadas como:

- Producción de almácigos de café para su posterior comercialización y venta.
- Producción y comercialización de derivados del café.
- Prestación de servicios agroturísticos, por medio de las fincas cafeteras de las asociadas, con el fin de promulgar el turismo agroecológico de la región y así mismo mejorar el ingreso económico de las mismas.

Con estos ingresos económicos de las actividades realizadas y de las cuotas de sostenimiento entregadas anualmente por las asociadas se nutre la parte financiera de ASOMUCAO.

Respecto a la organización de la asociación, en la Figura 1 se puede observar el organigrama que se realizó de forma conjunta con las mujeres cafeteras de la junta directiva.

Figura 1. Organigrama ASOMUCAO



Adaptado de Asociación Municipal de Mujeres de Cauca Asia Asomuca (2023).

2.3.1 Misión

Promover y fortalecer los procesos productivos en el sector cafetero logrando una estabilidad laboral, económica, ambiental y social en las mujeres cafeteras asociadas del municipio de Ocamonte Santander.

2.3.2 Visión

Será visión al 2026 el posicionamiento de la marca ASOMUCAO como líder asociativo en la producción, transformación y comercialización del cultivo de café en el municipio de Ocamonte.

Será visión al 2030, el reconocimiento nacional de la asociación por el modelo asociativo y productivo.

2.3.3 Objetivo principal de la asociación

Cultivar y producir café de excelente calidad para su posterior venta en pergamino seco; al igual que su transformación y comercialización de café tostado en grano y molido en el territorio nacional e internacional bajo una marca propia de la Asociación de Mujeres Cafeteras de Ocamonte, con el propósito de mejorar el nivel de vida de nuestras asociadas y sus familias, convirtiéndonos en un motor de desarrollo para la región.

2.3.4 Objetivos institucionales

Garantizar la productividad y buena calidad de café mediante prácticas adecuadas en el cultivo, beneficio y proceso de transformación, permitiendo recibir mejores recursos económicos que promuevan el bienestar de nuestras asociadas.

Posicionar nuestra marca de café a nivel nacional e internacional siendo reconocida como

una de las mejores del mercado por su calidad, sabor, modelo asociativo y productivo.

Mantener nuestro producto disponible en el mercado para satisfacer las diferentes necesidades de los clientes.

Gestionar recursos con entidades públicas, privadas, y cooperantes internacionales con el fin de fortalecer los procesos productivos, de capacitación y económicos de la asociación.

Fomentar el trabajo asociativo de la región a través del ejemplo colaborativo de nuestras asociadas.

3. Marco referencial

3.1 Marco teórico

En este punto, se tratará los conceptos básicos y los elementos que contiene un plan de negocios que otros autores han hablado y relacionado sobre este tema que permitirá determinar y formular un plan de proyecto para la estructuración de un modelo de negocio para la comercialización de café tostado en grano y molido bajo una marca propia de la asociación de mujeres cafeteras de Ocamonte, Santander.

Drucker (1954), introdujo el concepto de modelo de negocios en 1954, lo definió como la forma en la que la empresa lleva a cabo su negocio. Hoy en día dicho significado sigue teniendo importancia en la forma que tienen los negocios de generar un valor agregado. El modelo de negocio describe todos los elementos, procesos y actividades que forman parte de una empresa, así como la sinergia que se desprende de estas, para asegurar la entrega de bienes y/o servicios conforme a las necesidades del consumidor y del entorno que la rodea (Torres Castillo, 2019).

Adicionalmente, permite generar una experiencia única para el cliente; agrega el mismo

autor que es “necesario alinear todos los procesos de la estructura organizacional, la infraestructura, los procesos y el liderazgo de las personas de modo que garanticen que la empresa genere de forma consistente esa experiencia única al consumidor” (Torres Castillo, 2019, p.62). La plataforma que soporta la propuesta de valor es el modelo de negocio, constituido por ciertos elementos que van en línea con la propuesta. A partir de esta se genera el diseño organizacional, la mecánica y dinámica operativa, en respuesta a la demanda del cliente y, los desafíos que surgen en el entorno.

El desarrollo adecuado de un modelo de negocio en una organización puede definir su ventaja competitiva en el mercado, y para el desarrollo del presente proyecto conocer lo que comprende un modelo de negocio es fundamental para proporcionar un valor agregado en la propuesta a ASOMUCAO.

Es importante considerar los modelos de negocio que existen actualmente e identificar cuál puede ser el valor agregado del modelo que resulte del presente proyecto, por lo que a continuación se mostrarán algunos tipos de negocio:

Modelo de negocio de desagregación: existen tres tipos de actividades empresariales, según Curtino (2016):

Relaciones con clientes: orientación al cliente, donde este es lo primero. En este caso, el costo de captación de clientes es elevado, con una elevada cuota de gasto. Por lo cual, es esencial contar con una economía de campo.

Innovación de productos: implica una entrada temprana en el mercado, lo que permite cobrar precios altos y hacerse con una elevada cuota de mercado. Se centra en el talento, por lo que la competencia está basada en los empleados, principalmente se buscan talentos creativos.

Infraestructuras: la competencia se centra en los costos, con hincapié en la

estandarización, la previsibilidad y la eficiencia. El elevado costo fijo requiere de grandes volúmenes para conseguir un costo por unidad bajo, por lo que es esencial contar con una economía de escala.

Estas actividades pueden coexistir en una misma empresa, sin embargo, lo recomendado es que se puedan desagregar en entidades o unidades de negocio independientes con el fin de evitar conflictos.

Modelo de negocio de larga cola: el concepto larga cola se basa en una idea sencilla, pero de gran potencia, antes de la existencia de internet, los costes de almacenamiento eran altos y los mercados físicos eran limitados y solo los artículos con mayor rotación. Al rebajarse ambos, empezó a ser rentable concentrarse en productos más raros, con menor mercado para cada uno de ellos, pero que, en conjunto, sumados los consumidores de todo el mundo (mercado global), representan una parte muy importante del volumen del comercio mundial. A eso se le llamó larga cola. El descubrimiento ha tenido importantes consecuencias para empresas pequeñas y medianas que no pudiendo competir con los grandes, buscan su hueco o nicho de mercado en la larga cola (Alcalde de la Fuente, 2019).

Modelo de negocio como plataforma multilateral: cuando la empresa se dedica a dos segmentos del mercado independientes entre sí, pero se necesitan uno del otro para que el modelo funcione. por ejemplo, Google está dirigido a los internautas en general, ofreciéndoles una herramienta de búsquedas gratuita, pero también está dirigida a los anunciantes, los cuales le pagan a cambio de permitirle colocar publicidad en los resultados de búsquedas. La plataforma debe atender a todos los grupos para poder crear valor, el cual se incrementa a medida que aumenta el número de usuarios (Navarro, 2012).

Modelo de negocio abierto: se refiere a la apertura en el proceso de investigación de una

organización a terceros. En las empresas que llevan a cabo este tipo de modelo de negocio, los recursos de I+D y las actividades clave se encuentran dentro de la organización. Hernández García (2015), piensa que se puede crear más valor si se establece una *join-venture*¹³ con empresas externas, o bien, si pones a disposición de estas aquellos recursos que no consigues explotar. Sostiene que es muy eficaz este tipo de alianzas y que, cada vez, son más las empresas las que recurren a otros socios externos o fuentes de tecnología externas para reforzar sus modelos de negocio.

Aunque la observación de la realidad empresarial en la aplicación de modelos de negocio permite realizar esta clasificación en cinco tipologías, podrían existir nuevas tipologías según otros patrones, por ello en ningún caso debe considerarse una lista cerrada (Hernández García, 2015).

Es importante considerar los criterios necesarios para determinar cuál puede ser el modelo de negocio más apropiado para ASOMUCAO, algunas de las principales características recopiladas en la literatura se muestran en la Tabla 1.

Tabla 1. *Características de los modelos de negocio*

Autores	Características de un modelo de negocio
Teece (2012)	Las tecnologías y funciones de los productos, los beneficios para el cliente, los segmentos de mercado, las fuentes de ingresos y los mecanismos para capturar valor.
Osterwalder & Pigneur (2011)	Clientes: perfil de cliente, los canales, la relación con los clientes. Oferta: la propuesta de valor. Infraestructura: los recursos, las actividades y las asociaciones claves. Viabilidad: la estructura de costos y la fuente de ingresos.
Casadesus-Masanell & Ricart (2011)	Las políticas: acciones que toma una organización. Los recursos tangibles y la administración: estructura, la toma de decisiones.
Zott & Amit (2009)	El contenido: la selección de actividades a realizar. La estructura: cómo se vinculan las actividades y en qué secuencia. Forma de gestión: se refiere a quién realiza las actividades.
Johnson, Christensen & Kagermann, (2008)	Propuesta de valor para el cliente: cliente, actividades, oferta. Recursos claves, procesos claves, formula de beneficios (modelo de ingresos, estructuras de costos)

Tomado de Toniut (2020).

Una vez identificados los criterios, es importante apoyarse en herramientas que permitan generar modelos de negocios como Canvas, que es una herramienta para confeccionar modelos de negocio propuesta donde describe de manera lógica la forma en que las organizaciones crean, entregan y capturan valor. El proceso del diseño del modelo de negocio es parte de la estrategia de este, por lo que es importante conocer en profundidad cómo opera la empresa y al mismo tiempo sus fortalezas y debilidades. Además, permite confeccionar el propio modelo de negocio y ayuda a validar su viabilidad, no sólo económica, sino de planteamiento de todos los elementos en el entorno de la empresa o proyecto empresarial (Catalunya Emprén, 2012).

Este modelo fue ideado por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur en su libro Generación de modelos de negocio. La herramienta se basa en la descripción del modelo de negocio a través de nueve bloques que reflejan la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos (Programa Avanza, 2018) como se muestra en la figura 2.

Figura 2. Esquema de herramienta Canvas



Tomado de Programa Avanza (2018).

Otra herramienta de modelo de negocio es el *prototipo*, tiene como propósito determinar si esta propuesta de solución se basa en supuestos correctos y cómo podría desarrollarse un

modelo de negocios viable a partir de esta. Son una herramienta de análisis que permite explorar otras posibilidades y a entender mejor las opciones potenciales. Los objetivos de un prototipo son tres, según Innovación Comunitaria (2018):

Explorar el desarrollo de prototipos en etapas tempranas de un proyecto ayuda a probar y descartar más rápido cuáles son las variables más importantes que dan forma a un determinado problema, e identificar con propiedad los atributos más valorados por los clientes de un proyecto.

Entender las necesidades de los usuarios y facilita reenfocar un problema, de modo de lograr definir los alcances de una posible solución.

Comunicar los prototipos y las hipótesis de solución que se barajan a los diferentes actores involucrados, de modo que estos puedan entregar nuevos puntos de vista y mejores oportunidades de solución.

Una herramienta adicional es el mapa de empatía de los clientes, uno de los desafíos más importantes a la hora de definir el modelo de negocio es conocer perfectamente el cliente, no basta con tener una simple encuesta. También, definir qué clientes se deben tener en cuenta y cuáles no. La herramienta que puede ser usada para entender al cliente es el mapa de empatía, es sencilla y proporciona información valiosa para definir el perfil del cliente de nuestro modelo de negocio.

El mapa de empatía fue desarrollado por la empresa XPLANE, que amplía la información sobre el comportamiento, actitudes y aspiraciones del cliente, permitiendo así desarrollar propuestas de valor. Esta herramienta facilita en gran manera, tener una idea de lo que el cliente quiere y busca en un producto o servicio, basándose en sus sentimientos y manera de comportarse dentro de una sociedad, potenciando el modelo de negocio y diseñando una propuesta de valor orientada al cliente (Osterwalder y Pigneur, 2011).

3.1.1 Plan de negocio

Para desarrollar un modelo de negocio apropiado para ASOMUCAO, es fundamental llevar a cabo un plan de negocios, consiste en el paso a paso mediante el cual se ejecutará. Esta es la forma para verificar si es deseable, factible y viable. Comprende una articulación de la empresa con las personas, sus oportunidades, entorno, contexto, riesgos y promesas de recompensa. Un plan de negocios busca darle a una empresa, potencial, emergente o existente, elementos que le permitan disfrutar de una posición competitiva y sostenible en el largo plazo (Cámara de Comercio de Medellín, 2013).

El plan permite analizar el entorno en el que se desarrollará la empresa, precisar la idea y el modelo de negocio elegido, establecer los objetivos que se quieren alcanzar, definir las estrategias que llevarán a la empresa al éxito y detallar cómo se organizarán los procesos de producción, ventas, logística, personal y finanzas, para que se logre satisfacer las necesidades de los potenciales clientes. Todo este análisis permitirá reducir el riesgo de fracaso, cuidar la buena imagen del empresario, conocer cuál es el rendimiento económico y financiero que se espera del negocio y contar con una herramienta que permita controlar el crecimiento y desarrollo de un modelo negocio (Cámara de Comercio de Medellín, 2013).

3.1.2 Metodología SCRUM

Es actualmente la metodología ágil más influyente e importante dentro del panorama empresarial. Son muchas las organizaciones que optan por su implantación en el interior de sus departamentos para optimizar la calidad de sus proyectos y minimizar los costos y tiempos invertidos en ellos. Se trata de un marco de trabajo que, como todas las metodologías ágiles,

promueve el trabajo en equipo y donde la comunicación entre los miembros que componen la plantilla es fundamental para obtener resultados más eficientes (Torrado Nevado, 2019).

A continuación, se exponen un conjunto de características que definen el enfoque y visión de esta metodología según Torrado Nevado (2019):

Se basa en el desarrollo incremental e iterativo, a diferencia de otros procesos donde la planificación y producción se realizan de forma continua y completa. El desarrollo del producto se realiza por partes, entregas que se hacen periódicamente y que van incrementando su funcionalidad con respecto a la anterior.

A diferencia de los procesos secuenciales o basados en el método cascada, las tareas o fases de desarrollo en SCRUM se llevan a cabo de manera simultánea, solapándose unas con otras, para de este modo conseguir agilizar el proceso y dotarlo de rapidez.

El equipo ágil trabaja dando prioridad a aquellos procesos o requisitos más importantes para el cliente.

El continuo seguimiento y revisiones durante el desarrollo aportan al proceso transparencia e información constante, características muy significativas de un equipo ágil.

Se confía en las capacidades y conocimientos de equipos de trabajo, así como la colaboración entre los miembros.

Roles en SCRUM:

De acuerdo con SCRUMstudy (2013), los principales roles dentro de esta metodología son:

Product owner, es quien tiene la visión del producto final. Está en contacto continuo con los clientes, conoce la tendencia de los mercados y de la competencia. Así mismo, tiene claras las prioridades y el valor que agregará al negocio el producto final.

SCRUM máster, es el protector del equipo. A diferencia del clásico rol de líder de proyectos, este rol está para servir al equipo y garantizar que se cumplan las prácticas dictadas por SCRUM. Además, su función es como la de un paraguas, protegiendo del ambiente agresivo al equipo a la vez que ayuda a solventar los obstáculos que se puedan presentar. Y finalmente, el equipo, que es un conjunto multifuncional y autónomo de desarrolladores.

El SCRUM máster debe ser el promotor dentro del grupo, apoyar y dar a conocer los preceptos de SCRUM en el equipo y la organización. El product owner es el responsable de la maximización del valor del producto resultante, es el único responsable del manejo del backlog. El development team es el equipo que va a desarrollar el incremento del producto terminado, debe tener la capacidad de autoorganizarse y de ser multifuncional. El equipo de desarrollo debe estar conformado entre tres y nueve personas, para que el trabajo sea productivo y ágil a la vez (Schwaber y Sutherland, 2020).

Proceso de SCRUM:

Tanto ha sido el éxito del agilismo como alternativa a los métodos tradicionales, que ya las publicaciones especializadas en administración de proyectos lo vienen incluyendo como método formal. Son cinco fases que permiten visualizar ordenadamente en el marco de trabajo SCRUM los cuales se muestran en la Tabla 2.

Tabla 2. *Proceso SCRUM*

Evento	Objetivo	Duración
Sprint planning	Responde a preguntas como: ¿qué puede entregarse? ¿cómo se conseguirá? Adicionalmente, se discute el tiempo del sprint y el tiempo que le tomará al equipo desarrollar cada ítem.	Máximo 8 horas por un sprint de 1 mes.
Daily SCRUM	El equipo discute y planea el trabajo de las siguientes 24 horas respondiendo a preguntas como ¿qué hice ayer? ¿qué haré hoy? ¿veo algún impedimento para lograr el objetivo?	Máximo 15 minutos diarios
Sprint review	Realiza la revisión del sprint	Máximo 4 horas por un sprint de un mes
Sprint	El contenido: la selección de actividades a realizar.	Máximo 3 horas por

Evento	Objetivo	Duración
retrospective	La estructura: cómo se vinculan las actividades y en qué secuencia. Forma de gestión: se refiere a quién realiza las actividades.	sprint de un mes.

Adaptado de Ballesteros Quintero (2021).

3.2 Marco conceptual

En este apartado se abordarán conceptos clave para el objetivo del presente proyecto:

Product backlog: en SCRUM es una lista de características que han sido priorizadas, y contiene descripciones breves sobre todo lo que se desea para el producto que se va a desarrollar. Cuando aplicamos SCRUM, no es necesario definir todos los requisitos al inicio de un proyecto. Típicamente, el product owner en conjunto con el equipo empiezan escribiendo todo lo que consideran importante en el product backlog (Escudero Santana et al., 2019).

Sprint: es una iteración time-boxed de una a seis semanas de duración durante el cual el SCRUM máster guía, facilita y protege al equipo SCRUM de impedimentos tanto internos como externos durante el proceso de crear entregables (SCRUMstudy, 2013).

Historias de usuario: son talleres que se llevan a cabo como parte del proceso. Es una buena forma para discutir y aclarar todos los elementos de un producto y a menudo profundizar en los detalles más pequeños para garantizar la claridad (SCRUMstudy, 2013).

Planificación poker: también llamado estimación poker, es una técnica de estimación que equilibra el pensamiento del grupo y el pensamiento individual para considerar los tamaños relativos de las historias de usuario o el esfuerzo necesario para desarrollarlas (SCRUMstudy, 2013).

Plan de proyecto: es el resultado del proceso de planificación del proyecto, en el que un gestor de proyectos decide, prioriza y asigna las tareas y recursos necesarios para llevar a cabo un proyecto (Rivas Cedeño et al., 2017).

Comercialización: es el conjunto de funciones que se desarrollan desde que el producto

sale del establecimiento de un productor hasta que llega al consumidor, a través de un mercado determinado. Es un mecanismo de coordinación para las transferencias e intercambios que realizan los diferentes agentes que participan en una cadena productiva (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura [IICA], 2018).

Estructura comercial: hace referencia a la estructura que posee un departamento de ventas y a la forma en cómo se articula en la empresa. Su objetivo es organizar diferentes variables como recurso humano, información, herramientas, entre otros. Hace más sencillo el establecimiento de objetivos (Mheducation, 2018).

Estructura organizacional: es un sistema utilizado para definir una jerarquía en una organización. Identifica cada puesto, su función y dónde se reporta dentro de la organización (Brume, 2019).

Mercado: es un lugar donde se realizan intercambios, pero en este caso, desde una óptica comercial, se utilizará este término como el conjunto de compradores y vendedores de un producto o servicio (Brume, 2019).

Competencia: es la concurrencia en el mismo mercado de distintos oferentes de bienes o servicios, para tener una idea de las posibilidades de éxito del producto, se debe conocer muy bien quiénes son los competidores más cercanos y cómo desarrollan su actividad, cómo son los productos que ofrecen, a qué precio los comercializan, qué aceptación tienen en el mercado, entre otros (Ópera Global Business, 2017).

Producto: es el primer instrumento con el que cuenta la empresa para diseñar su política comercial, y es el punto de partida de la gestión comercial. Generalmente, el éxito comercial de las empresas sólidamente instaladas en el mercado está ligado a la oferta de buenos productos. Esto no quiere decir que un buen producto sea una garantía total de éxito, pero sí que un mal

producto es la peor base para una buena gestión comercial (Ópera Global Business, 2017).

Café tostado molido: es la reducción del café en partículas más o menos finas listas para la preparación. Según Philips (2020), hay características especiales asociadas a este tipo de café:

Acidez: está relacionada con la sequedad que el café produce en los bordes de la lengua y en la parte de atrás del paladar. Sin suficiente acidez, el café suele ser plano.

Aroma: para sentir, todo el aroma del café, aspiras el vapor que asciende de la taza. Un buen bebedor de café, al igual que un catador de vinos, antes de mojar los labios en el café, aspira su aroma.

Cuerpo: está relacionado con los aceites y sustancias que se extraen de los granos a lo largo de su tratamiento y se refiere a la sensación del café en la boca, a su viscosidad, peso y grosor. El café no debe ser demasiado líquido, sino poseer cierto cuerpo para que no corra rápidamente y se escape de la superficie de la lengua y la aterciopele. Sólo entonces comienza a apreciarse el sabor de la bebida.

Sabor: es la relación entre la acidez, el aroma y el cuerpo que le dan la forma al sabor del café: acaramelado, achocolatado, fragante, fructuoso, maduro, dulce, delicado, almendrado, picante, etc.

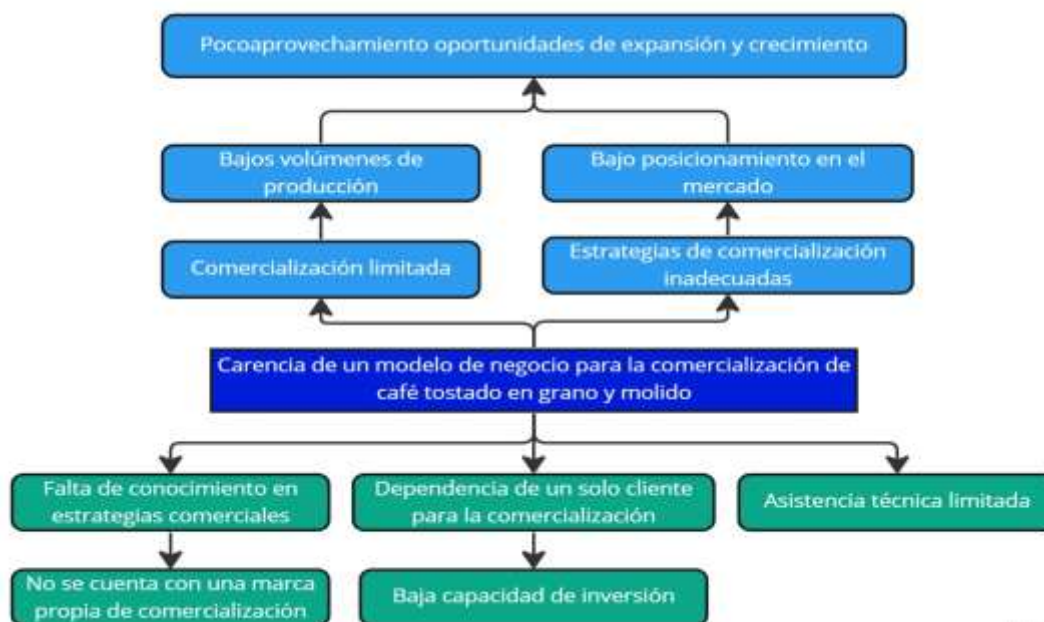
4. Análisis de interesados e involucrados

4.1 Condiciones actuales de ASOMUCAO

La asociación actualmente depende comercialmente de la Federación Nacional de Cafeteros, la producción, la capacidad de producción y la calidad de su café la ha hecho

merecedora de diferentes reconocimientos a nivel regional y nacional. Sin embargo, debido a los pocos conocimientos en temas comerciales no han logrado una expansión y obtención de clientes para lograr un crecimiento y con ello la posibilidad de invertir en nuevos recursos que permitan un posicionamiento importante. En la figura 3 se muestra el árbol de problemas realizados considerando las condiciones actuales de la asociación.

Figura 3. *Árbol de problemas ASOMUCAO*



Con el fin de brindar un panorama actual de las condiciones competitivas de la asociación, se realizó un análisis estratégico para identificar oportunidades y amenazas, lo anterior a través de dos herramientas. La primera, el modelo de Porter, conocido como las cinco fuerzas, el cual estudia las características propias de un negocio, que brinda un marco para anticiparse a la competencia e influir en ella y en la rentabilidad en el largo plazo (Porter, 2008).

La segunda, es la matriz de perfil competitivo, la cual permite identificar los rivales

destacados de una empresa, incluidos sus puntos fuertes y débiles, en comparación con la posición estratégica de otra empresa tomada como referencia. Con esta información es posible decidir sobre estrategias sustentadas en el posicionamiento de los rivales en el sector o definir cuáles estrategias emplear (David, 2011).

4.1.1 Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Para la evaluación de las variables consideradas en cada una de las fuerzas se tuvo en cuenta la Tabla 3.

Tabla 3. *Escala de evaluación fuerzas de Porter*

Nº	Escala de evaluación
1	Inexistente
2	Media- Baja
3	Equilibrio
4	Medio- Alto
5	Alto

La primera fuerza es la rivalidad de las empresas que compiten, las estrategias de una empresa únicamente pueden tener éxito en la medida en que le proporcionen una ventaja competitiva sobre las estrategias de las empresas rivales. Algunas de las alternativas que una empresa puede poner en práctica suelen estar relacionadas con la reducción de precios, las mejoras a la calidad, la introducción de nuevas características, ofrecer más servicios, extensión de garantías y el aumento de publicidad (Fred, 2013).

Para el caso de la asociación esta fuerza representa una amenaza, teniendo en cuenta que cuatro de los seis factores considerados representan un impacto alto (ver

Tabla 4). En Colombia hay sembradas 844.744 hectáreas de café y 546.382 familias

cafeteras ubicadas en 23 departamentos y 604 municipios, su productividad está cercana a los 19,4 sacos por hectárea (Federación Nacional de Cafeteros, 2021a). Lo que hace que este sector tenga una gran concentración de mercado, un gran número de competidores, y una diversidad entre los participantes.

Tabla 4. *Fuerza 1, rivalidad entre los competidores*

Factores	Ponderación	Evaluación	Total
Número de competidores	10%	5	0,5
Diversidad de participantes	15%	4	0,6
Concentración del mercado	20%	4	0,8
Nivel de diferenciación	20%	3	0,6
Crecimiento del sector	15%	4	0,6
Participación en iniciativas gubernamentales	20%	3	0,6
Total	100%		3,7

A nivel departamental también es bastante competitivo, ya que Ocamonte al ser un municipio en el que una de las principales actividades económicas es la caficultura, de hecho, ha clasificado por segundo año consecutivo en el concurso de la mejor taza de café, es un café muy especial, es orgánico.

El café de Ocamonte es muy bueno, es el municipio que más tiene sellos porque obedece a las instrucciones de los extensionistas. La preocupación del cafetero es tener buen café. Por esto, Santander se destaca por la calidad de café a diferencia de Antioquia que se caracteriza por su producción (Castellanos y Mesa, 2022).

En Colombia, es muy común encontrar procesos de asociatividad en el sector rural; no obstante, son muy pocos los que logran un suficiente nivel de desarrollo. En 2018, la Federación Nacional de Cafeteros realizó la encuesta de asociatividad en la caficultura; en ella contactaron a 266 asociaciones cafeteras de todo el país para indagar sobre aspectos de ubicación, objeto social, edad de las asociaciones y estado de la formalización con el fin de construir un índice de

madurez que permitiera conocer el estado de la asociatividad en la caficultura.

Luego de la medición, el resultado mostró que las asociaciones en promedio se encuentran en un nivel de madurez de 38%, dicho índice es el resultado de la asignación de pesos ponderados a asuntos tales como la prestación de servicios, la comercialización, la infraestructura, el apoyo institucional, entre otros (Fique Navarrete, 2021). Teniendo en cuenta lo anterior, es importante que ASOMUCAO trabaje en un nivel de desarrollo competitivo que marque un diferencial significativo considerando que es un sector con bastantes competidores.

“La segunda fuerza es los productos sustitutos, la presencia de productos sustitutos pone un tope al precio que se pueda cobrar antes de que los consumidores cambien al producto sustituto” (Fred, 2013, p.77-78). Para el caso del producto que maneja propiamente la asociación, sus sustitutos directos son otros tipos de café, como el café Tostao y el instantáneo.

Un punto positivo es que a nivel nacional el 57 % de los gastos totales en compras de café se destina al café molido (El País, 2021). En un segundo escenario, si hablamos del café propiamente como producto, existen sustitutos como el té, jugos, refrescos, agua, bebidas energizantes, chocolate, entre otros.

Pese a que esta fuerza representa un nivel medio una puntuación de 3.4, la asociación puede enfocarse en destacar características del producto como calidad y sabor a pesar de la variedad existente bajo una marca propia como se observa en la Tabla 5.

Tabla 5. *Fuerza 2, productos sustitutos*

Factores	Ponderación	Evaluación	Total
Nivel de diferenciación percibido por el cliente	20%	2	0,4
Niveles de inversión	15%	4	0,6
Disponibilidad de sustitutos	20%	4	0,8
Costos de cambio para el cliente	20%	4	0,8
Propensión del comprador a sustituir	15%	3	0,45
Novedades del mercado	10%	3	0,3
Total	100%		3,4

La tercera fuerza es el poder de negociación con los clientes, Considerando que actualmente la asociación vende principalmente a la Federación Nacional de Cafeteros, su poder de negociación es bajo, en esta fuerza es importante ampliar su segmento de clientes ya que representa una amenaza media- alta con un puntaje de 3,8 (ver Tabla 6). En esta fuerza, es fundamental que la asociación logre mayores compradores de tamaños más grandes y estratégicos que permitan apalancar su producto.

Adicionalmente, pese a que la asociación vende un producto que es estándar en términos de consumo, esta cuenta con una ventaja competitiva que es la calidad de su producto lo que la ha llevado a ser merecedora de la edición especial en 2018 del café premium de Juan Valdez (Izquierdo, 2019).

Esto lo puede potencializar inicialmente a nivel nacional, especialmente en geografías donde el consumo de este tipo de café es mayor, por ejemplo, Bogotá que es la región que mayor gasto representa para el café en los hogares colombianos, con un 30 % del gasto y que 6 de cada 10 personas en el país lo consumen entre dos y cuatro tazas al día en el hogar, o Antioquia que es la segunda zona que más consume café molido con el 17% (El País, 2021).

Tabla 6. *Fuerza 3, poder de negociación con clientes*

Factores	Ponderación	Evaluación	Total
Grado de dependencia del cliente	15%	4	0,6
Número de clientes	20%	4	0,8
Grado de estandarización del producto	20%	4	0,8
Acción del cliente sobre la asociación	15%	4	0,6
Sensibilidad al precio	15%	4	0,6
Presupuesto del cliente	15%	3	0,45
Total	100%		3,8

La cuarta fuerza es el poder de negociación con los proveedores, *en* este aspecto la

demanda del café es elástica, es decir que se modifica de acuerdo con los cambios de precio del producto, lo que hace que su cadena de valor en términos de insumos y ganancias se modifique también. Los caficultores normalmente para mitigar este impacto se vinculan a consejos o cooperativas para vender su producto y obtener fertilizantes y químicos para mejorar su producción a lo cual la asociación no es ajena, ya que su principal aliado es la Federación Nacional de Cafeteros que ayuda a nivelar el poder de negociación con los proveedores.

Los proveedores de insumos como los fertilizantes si influyen en la calidad del producto, por lo que dentro de las variables consideradas para evaluar esta fuerza tiene un impacto alto. En general esta fuerza representa una amenaza media- baja con una puntuación de 3,1 (ver tabla 7) teniendo en cuenta que la asociación se ha apoyado en entidades representativas del sector, además de la FNC, como el SENA y la cámara de comercio para potencializar su parte productiva, de hecho, fue la primera asociación que hizo un día de campo de mujeres en Colombia, donde se concientizó sobre la importancia de la mujer para el sector cafetero (Castellanos y Mesa, 2022).

Tabla 7. *Fuerza 4, poder de negociación con proveedores*

Factores	Ponderación	Evaluación	Total
Número de proveedores	10%	3	0,3
Tamaño de los proveedores	10%	3	0,3
Poder de decisión en el precio por parte del proveedor.	20%	3	0,6
Disponibilidad de sustitutos de los productos de los proveedores	20%	3	0,6
Costo de cambio de proveedores	15%	2	0,3
Contribución de los proveedores a la calidad del producto	25%	4	1
Total	100%		3,1

Si bien este componente representa una amenaza media – baja, es importante seguir fortaleciendo lazos con entidades representativas del sector cafetero que apoyen y posibiliten el desarrollo de estrategias para mitigar el impacto que pueden tener los factores de precio del

mercado en los insumos necesarios para la producción.

La fuerza cinco es la amenaza de nuevos competidores entrantes, en este componente las principales variables que representan una amenaza son las economías a escala que tienen algunas asociaciones a nivel nacional, ya que son más desarrolladas en términos operacionales y tecnológicos, adicionalmente las inversiones en capital que se deben realizar para desarrollar una producción masiva y así poder llegar a diferentes sectores ampliando el potencial de mercado.

Colombia es un país caficultor y el mayor productor mundial de café arábigo suave lavado, tanto así que registró una producción en 2021 de 12,6 millones de sacos de 60 kilos de café verde, 9% menos frente a la cosecha de 2020 de 13,9 millones de sacos (Federación Nacional de Cafeteros, 2022).

Lo anterior, hace que el mercado nacional sea bastante competitivo por lo que es fundamental encontrar un diferencial de mercado, si bien la asociación cuenta con un café de calidad y con un objeto social importante a nivel regional, se debe potencializar el producto hacia otros mercados y segmentos para mitigar el impacto de esta fuerza de mercado que es media con un puntaje de 3.3 (ver **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**).

Tabla 8. *Fuerza 5, amenaza de nuevos competidores*

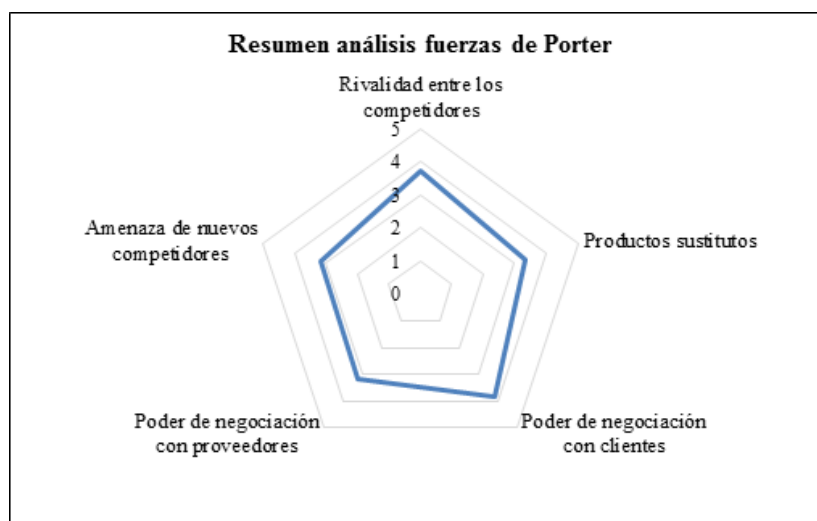
Factores	Ponderación	Evaluación	Total
Economías de escala	20%	4	0,8
Diferenciación del producto	20%	2	0,4
Lealtad de marca	15%	3	0,45
Acceso a tecnología	20%	4	0,8
Políticas gubernamentales	10%	3	0,3
Inversiones de capital	15%	4	0,6
Total	100%		3,3

El análisis general de las fuerzas de Porter permite identificar qué aspectos como la rivalidad entre los competidores y el poder de negociación con los clientes representan un

impacto medio alto, por lo que para mitigarlo es importante trabajar en un modelo de negocio que permita potencializar el valor agregado que actualmente tiene la asociación con su producto.

Adicionalmente, pese a que factores como la amenaza de nuevos proveedores, productos sustitutos y el poder de negociación con los clientes representan un nivel de equilibrio, son aspectos que no se pueden descuidar ya que pueden generar a futuro un impacto alto como se muestra en la figura 4.

Figura 4. *Resumen análisis fuerzas de Porter*



4.2 Matriz de perfil competitivo

Se registraron 159.478 mujeres productoras al cierre de 2020, lo que equivale a alrededor del 30% de los caficultores del país, que son en total 523.961 (Federación Nacional de Cafeteros, 2021b). En términos nacionales hay más de 270 asociaciones cafeteras, que representan cerca de 20.000 las cuales se encuentran distribuidos en 20 departamentos de todo el territorio colombiano (Federación Nacional de Cafeteros, 2019).

Teniendo en cuenta lo anterior, para seleccionar los competidores directos se tuvo en

cuenta asociaciones con similitudes operacionales y geográficas las cuales se encuentra APCO (Asociación de Pequeños Caficultores de Ocamonte): los cafetaleros de Ocamonte vieron una oportunidad en la asociatividad para mejorar sus condiciones. Por ejemplo, 54 productores decidieron tomar la iniciativa y fundar la asociación de pequeños cafetaleros (APCO) en 1994.

Ante estas inquietudes, su organización, liderazgo, empoderamiento, respeto, transparencia, compromiso y visión común les permitió hacer frente a la crisis y elaborar distintas alternativas para sustentarse y vincular cada vez más a los socios (en 2015 eran 264, de los cuales el 89% tenía más de 5 años de asociado).

Por lo tanto, alrededor del tercer año de fundada APCO, acometieron el proceso de cafés especiales, con un manejo diferente a los procesos convencionales. Además, nació la primera certificación para la asociación, que es el sello FLO (comercio justo), algunos socios decidieron trabajar para lograr el sello orgánico, y así mejorar sus condiciones de vida y contribuir al desarrollo de su localidad (Melo Torres et al., 2017).

Otra es la Asociación de Caficultores de Barichara, la cual nace en el año 2016 en la vereda de Santa Helena, de la unión de varios vecinos que se encontraban vinculados en otros proyectos de la comunidad y el factor común o determinante de este proyecto fue darse cuenta de que todos producían café, crearon una marca comunitaria llamada Café Humano actualmente registrada.

Al ser una entidad no lucrativa y no poder repartir sus ganancias, ya que esta situación afectaba de manera directa a cada miembro de la asociación, pues ellos también debían poder proveer a sus familias, se plantearon hace un año aproximadamente pasarse a SAS tipo B, esta figura tiene una supervisión y funcionan sobre todo a nivel Latinoamérica, (Pulido Rodríguez et al., 2021).

Con el análisis realizado, se pudo identificar que ASOMUCAO cuenta con un diferencial estratégico especialmente en lo que respecta a las alianzas estratégicas, si bien su competidor directo quien lleva más años en el mercado y, por ende, cuenta con procesos más desarrollados especialmente en los productivos y la cuota del mercado. Adicionalmente, tiene un alto potencial para reforzar su diferencial no solo por la calidad del producto que maneja, sino por el propósito social que representa con su labor.

Es importante trabajar en la cuota de mercado y en la innovación de procesos productivos que permitan incrementar su competitividad como asociación a través de estrategias como una marca propia, una segmentación de mercado, una mejora en los procesos de producción, entre otros factores como se muestra en la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia..**

Tabla 9. *Matriz de perfil competitivo ASOMUCAO*

Factores críticos para el éxito	Ponderación	ASOMUCAO		APCO		ACB	
		Calificación	Total	Calificación	Total	Calificación	Total
Cuota de mercado	12%	2	0,24	3	0,36	3	0,36
Diferenciación del producto	20%	4	0,8	4	0,8	3	0,6
Precio	13%	4	0,52	4	0,52	4	0,52
Calidad del producto	20%	4	0,8	4	0,8	3	0,6
Innovación en procesos productivos	15%	2	0,3	3	0,45	3	0,45
Alianzas estratégicas	20%	4	0,8	3	0,6	3	0,6
Totales	100%		3,46		3,53		3,13

4.2.1 Aspectos por destacar

Los siguientes son algunos puntos importantes en los que ha trabajado la asociación de acuerdo con una entrevista realizada a López (2020):

El primero es la calidad, por el aprovechamiento de su territorio y su potencial ecológico para la producción de un café de altísima calidad, que incluso logró el reconocimiento de parte de la marca Juan Valdez por su sabor a cereza, suave y más denso, diferente al que se produce en otros espacios cafeteros del país. Adicionalmente, por el mantenimiento de los sellos de calidad en favor de la preservación del medio ambiente, y con ello la creación de beneficiaderos ecológicos con el apoyo de la gobernación de Santander, que les ha permitido incrementar la conciencia respecto a la importancia del cuidado del agua del ecosistema, y mejorar la infraestructura del lugar en donde se posicionan estos proyectos caficultores.

El segundo es la identidad de la asociación, al destacar el valor de la mujer como motor principal de la economía de Ocamonte. Están organizadas por medio de estatutos, en los cuales se tienen unos roles, que son la presidenta, vicepresidente, secretaria, un tesorero, un revisor fiscal y cinco comités. Ellas están ubicadas en 11 veredas de Ocamonte, por lo tanto, tienen unas lideresas por cada vereda lo cual hace que la comunicación entre todas las mujeres ya que son 87 asociadas.

4.2.2 Oportunidades de mejora

Algunas de las oportunidades identificadas son: la expansión del mercado, los ingresos que genera la asociación son por medio de las ventas que hacen a la Federación Nacional de Cafeteros, quienes son sus principales compradores. Sin embargo, no han ampliado su producto a otros segmentos igualmente importante y potenciales para generar un crecimiento significativo en el mercado. Otro punto de mejora es la visibilidad, pues la asociación no cuenta con una página oficial o portal para que diferentes compradores puedan contactarla y generar oportunidades de comercialización, adicionalmente no está en páginas o portales que

promocionan productos locales ante diferentes actores claves o posibles clientes.

5. Identificación de roles y definición del equipo de trabajo

La esencia del marco de trabajo SCRUM plantea que para el cumplimiento de los objetivos del proyecto es necesario definir sus roles centrales, es decir quién tendrá las responsabilidades de product owner, SCRUM máster y equipo SCRUM; puesto que cada uno de estos tienen una función en particular. En la tabla 10, se presentan los roles y la definición de cada uno en el marco del proyecto.

Tabla 10. *Definición del equipo SCRUM*

Rol	Descripción	Encargado
Product owner	Encargado de comunicar la visión del producto al equipo de desarrollo, manejo de presupuesto, costos y demás.	Estudiante de maestría Johana Villavicencio
SCRUM máster	Actúa como enlace entre el product owner y el equipo. Está encargado de supervisar la implementación en cada uno de los sprints planeados.	Estudiante de Maestría Nury Rodríguez
Development team	Es el equipo responsable del desarrollo e implementación del proyecto, el cual está conformado por miembros multifuncionales que se mostrarán a continuación: Equipo caficulator de ASOMUCAO: encargado de compartir las prácticas que se emplean actualmente, y verificar las recomendaciones que se planteen en el proyecto.	Representante de ASOMUCAO Gloria Marcela López
Stakeholders	Para efectos del proyecto los principales son: ASOMUCAO: la propuesta está dirigida especialmente para potencializar el crecimiento de la asociación y sus productoras. Municipio Ocamonte: geográficamente es el punto sobre el cual se van a trabajar el modelo de negocio.	Representante de ASOMUCAO Gloria Marcela López

Respecto al alcance del proyecto, se consideró lo siguiente:

1. El trabajo solo aborda la formulación del modelo de negocio a través de un análisis apoyado en la metodología SCRUM.

2. La implementación de las estrategias y recomendaciones del modelo de negocio propuesto correrán por parte de la Asociación, en caso de que decida implementarlas.

3. El trabajo abordará el proceso para la creación de una marca propia para la asociación.

Frente a las restricciones del proyecto, se consideraron las siguientes:

1. El Proyecto debe estar pensado para una ejecución de un periodo de 12 meses a partir de su fecha de inicio, en caso de que la asociación decida implementarlo.

2. El costo del proyecto debe contemplar especialmente recursos gubernamentales o patrocinados para su implementación.

Frente a los supuestos, se consideraron los siguientes:

1. ASOMUCAO proporcionará la información necesaria para la creación de estrategias que permitan incrementar la competitividad y sean necesarias para el desarrollo del proyecto siempre y cuando no sean datos sensibles.

2. Selección de la alternativa de solución que considera la evaluación de las alternativas propuestas para la mejora de la comercialización de café tostado en grano y molido bajo una marca propia.

6. Planeación del proyecto SCRUM – product planning

6.1 Product backlog

Para la construcción del producto backlog se realizó primero un levantamiento de las historias de usuario a través de una mesa de trabajo con ASOMUCAO el 2 de mayo de 2023. Lo anterior dio como resultado un total de 23 historias de usuario. Las cuales se priorizaron a partir del método de comparación por pares, el cual se define como:

Una técnica donde se prepara una lista de todas las historias de usuario en el Backlog

priorizado del producto. Después, cada historia de usuario se toma en forma individual y se compara con otras historias en la lista, una a la vez. Cada vez que se comparan dos historias de usuario, se toma una decisión en cuanto a cuál de las dos es más importante (SCRUMstudy, 2013).

En la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** se observa el resultado del proceso.

Tabla 11. *Historias de usuario*

Identificación de la historia de usuario	PBI	Historia de usuario
<i>Visión del cliente</i>		
HU001	Análisis de las 4 P (precio, producto, Plaza, Promoción)	Como tesorera, quiero buscar un cliente que compre nuestro producto, para obtener beneficios para nuestras asociadas
HU002	Recolección de información clave de clientes potenciales	Como coordinadora, quiero clientes nacionales e internacionales, para mejorar la calidad de vida de las asociadas y tener un reconocimiento del municipio
HU003	Recolección de información clave de clientes potenciales	Como vicepresidenta, quiero nuevos clientes nacionales e internacionales para mejorar la calidad de vida de los asociados.
HU004	Recolección de información clave de clientes potenciales	Como presidenta, quiero un cliente nacional e internacional, para ser reconocida como mujer cafetera y obtener mejores ganancias.
HU005	Recolección de información clave de clientes potenciales	Como líder, quiero vender mi producto a nivel nacional e internacional, para obtener un mejor precio y calidad.
HU006	Proceso de inscripción de marca	Como líder quiero reconocimiento de nuestra marca para vender más
HU007	Recolección de información clave de clientes potenciales	Como revisora, quiero vender nuestro café a cadenas de supermercados o al extranjero, para obtener más ganancias.
<i>Visión del producto</i>		
HU008	Informe de sellos de calidad que agregan valor al producto	Como líder, quiero que nuestro producto tenga más calidad, para que sea reconocido a nivel nacional e internacional.
HU009	Recolección de información clave de clientes potenciales	Como vicepresidenta, quiero nuevos clientes nacionales e internacionales para mejorar la calidad de vida de los asociados y tener reconocimiento del municipio y la asociación
HU010	Informe de sellos de calidad que agregan valor al producto	Como coordinadora, quiero que nuestro producto tenga un sello, para tener una mejor calidad de vida.
HU011	Proceso de inscripción de	Como coordinadora, quiero crear una marca propia, para

Identificación de la historia de usuario	PBI	Historia de usuario
	marca	tener más ingresos y empleo
HU012	Análisis de las 4 P (Precio, Producto, Plaza, Promoción)	Como coordinadora, quiero que la marca sea reconocida, para dar a conocer la asociación y el municipio.
HU013	Proceso de inscripción de marca	Como presidenta, quiero tener una marca y hacerla crecer con un sello especial, para que la asociación crezca económicamente.
HU014	Informe de sellos de calidad que agregan valor al producto	Como tesorera, quiero que nuestro producto sea de excelente calidad, para vender internacionalmente.
<i>Visión financiera</i>		
HU015	Análisis de rentabilidad financiera del modelo de negocio	Como tesorera, quiero que nuestra asociación venda nacional e internacional, para tener más ingresos.
HU016	Análisis de rentabilidad financiera del modelo de negocio	Como vicepresidenta, quiero clientes grandes, para poder montar nuestra propia tienda de café
HU017	Análisis de rentabilidad financiera del modelo de negocio	Como vicepresidenta, quiero que nuestro café se venda más, para generar más empleo a nuestros jóvenes y que no se vayan a las ciudades.
HU018	Análisis de rentabilidad financiera del modelo de negocio	Como coordinadora, quiero conocer fuentes de financiación, para tener maquinaria propia
HU020	Proceso de inscripción de marca	Como coordinadora, quiero que la marca nos genere recursos, para tener un reconocimiento y llegar a otros lugares del mundo.
HU021	Análisis de las 4 P (Precio, Producto, Plaza, Promoción)	Como líder, quiero darnos a conocer como asociación, para obtener mejores beneficios y tener nuestra marca.
HU022	Análisis de rentabilidad financiera del modelo de negocio	Como líder, quiero conocer fuentes de financiación, para invertir en maquinaria y dejar en alto el nombre de la asociación.
HU023	Análisis de rentabilidad financiera del modelo de negocio	Como revisora, quiero que los clientes nos den más ganancias, para realizar proyectos para las socias y formar empresas para dar trabajo.

Para las historias de usuarios se empleó la técnica de estimación de Wideband Delphi, la cual establece que se deben realizar las rondas necesarias de estimación, hasta que exista un consenso del tiempo programado en donde cada uno de los integrantes del equipo considera anónimamente cada una de las historias de usuario y tareas indicando el porqué de la estimación (SCRUMstudy, 2013), lo anterior dio como resultado una estimación de 15 semanas representadas en 148 horas, a través de seis Sprint con una duración máxima de tres semanas como se muestra en la Tabla 12.

Tabla 12. *Product backlog del proyecto*

ID	Product Backlog	PBI	Sprint	Estimación (horas)	Estimación (semanas)
1	Definición del producto Lista de requerimientos	Identificar el segmento de clientes	0	16	2
		Identificar la propuesta de valor Mesas de trabajo con ASOMUCAO y FNC para historias de usuario			
2	Selección de canales Informe de estudio de mercado	Análisis de las 4 P (Precio, Producto, Plaza, Promoción) Como usuario quiero reconocimiento de nuestra marca para obtener más ingresos	1	32	3
		Proceso de inscripción de marca Como usuario quiero crear una marca propia para tener más ingresos y empleo			
3	Análisis de relacionamiento con los clientes Matriz de clientes potenciales	Análisis de modelo AIDA (Atención, interés, deseo y acción)	2	32	3
		Recolección de información clave de clientes potenciales Como usuario quiero nuevos clientes nacionales e internacionales para mejorar la calidad de vida de los asociados y tener reconocimiento del municipio y la asociación			
4	Análisis de socios estrategicos Informe de sellos de calidad que agregan valor al producto	Identificación y selección de sellos de calidad Como usuario quiero que mi café sea reconocido como categoría especial para vender más y que la asociación crezca	3	20	2
		Especificación de proceso para la obtención de los sellos priorizados Como usuario quiero que nuestro café tenga sellos de calidad para tener mayores ingresos			
5	Viabilidad económica				

ID	Product Backlog	PBI	Sprint	Estimación (horas)	Estimación (semanas)
	Informe de recursos y estructura de costos	Análisis de rentabilidad financiera del modelo de negocio Como usuario quiero clientes grandes para poder montar nuestra propia tienda de café. Como usuario, quiero conocer fuentes de financiación para tener maquinaria propia	4	32	3
6	Entrega				
	Propuesta de modelo de negocio recomendado para ASOMUCAO	Descripción del modelo CANVAS aplicado a ASOMUCAO y conclusiones	5	16	2

6.2 Segmento de clientes

Con el ejercicio realizado en la mesa de trabajo también se pudo definir que los clientes potenciales son los consumidores de café. Se consideraron otros clientes como supermercados y también posibilidad de clientes internacionales. Sin embargo, se va a trabajar en una primera medida en el consumidor directo considerando el nivel de desarrollo de asociación y no se descarta los otros segmentos, de hecho, se propone trabajar en estos una vez se desarrolle el primer segmento seleccionado.

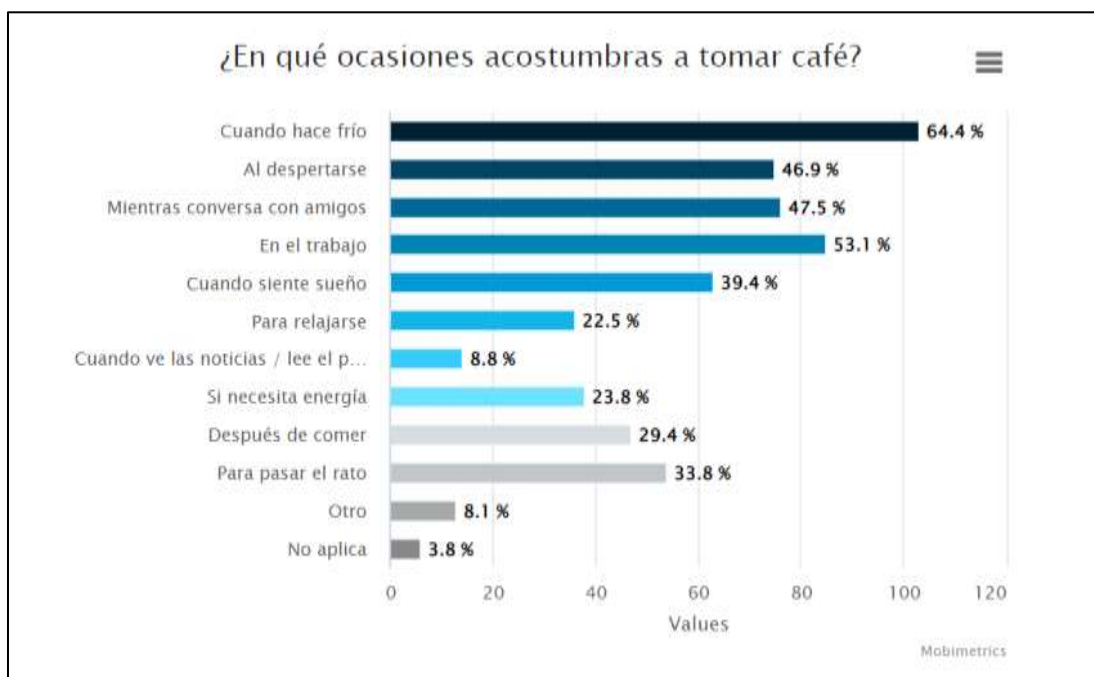
El café es el producto insignia de nuestro país, el 41 % de los colombianos son amantes del café pues manifestaron consumir entre dos a tres veces por día. Adicionalmente, el 63% prefieren el café molido. A esto se suma que su consumo en Colombia ha aumentado un 22 %. El consumo interno per cápita de café ha aumentado de 2,2 kg a 2,8 kg. si se tomaran las cifras de la población mayor de 12 años, el índice per cápita pasaría de 2,8 a 3,4 kilogramos (Kantar, 2022).

Respecto a las edades de los consumidores, la mayoría de los consumidores están entre

las siguientes edades: entre los 45 a 54 años (93%), seguido de los adultos de 35 a 44 años y de 55 a 64 años (89%) (Izquierdo, 2022). La población objetivo con relación al consumidor directo, para el siguiente proyecto se estima que sean mujeres y hombres con poder adquisitivo propio entre las siguientes edades desde los 30 hasta los 50 años.

Frente a la demografía del consumo de café, en Colombia 22 de los 32 departamentos del país son productores de café, siendo Huila, Antioquia y Tolima los principales productores de café colombiano, pero entre los departamentos o ciudades donde más consumen este producto están: Bogotá (55 %), Medellín (16 %), Barranquilla (11 %), Cali (7 %), Cartagena (6 %), y Bucaramanga (3 %). Colombia es el tercer mayor consumidor de café en América latina y el segundo mayor productor (Federación Nacional de cafeteros, 2021b). Las principales ocasiones en las que se prefiere consumir café son: cuando hace frío y en el trabajo como se evidencia en la figura 5.

Figura 5. Ocasiones para consumir café



Tomado de Mobicmetrics (2023).

6.3 Propuesta de valor de agregado

La propuesta de valor gira en torno a la calidad del café. Para ello, se utilizan ciertos criterios como los que se pueden observar en la

Figura 6.

Figura 6. Factores que influyen en la calidad del café

Defectos del café	Clima	Cultivo	Recolección	Despulpado	Fermentación	Lavado	Secado	Almacenamiento			
									Sabor	Aroma	Aspecto
Negro total o parcial	●	●	●		●		●		●	●	●
Cardenillo					●	●	●	●	●	●	●
Vinagre o parcialmente vinagre			●	●	●	●	●		●	●	●
Cristalizado							●		●	●	●
Decolorado o veteado							●		●	●	●
Decolorado reposado							●	●	●	●	●
Ámbar o mantequilla		●							●	●	●
Decolorado sobresecado							●		●	●	●
Mordido o cortado			●	●					●	●	●
Picado por insectos (gorgojo y/o broca)	●	●					●	●	●	●	●
Averanado o arrugado	●	●							●	●	●
Inmaduro y/o paloteado	●	●	●						●	●	●
Aplastado				●			●		●	●	●
Flojo							●		●	●	●

● Donde se origina

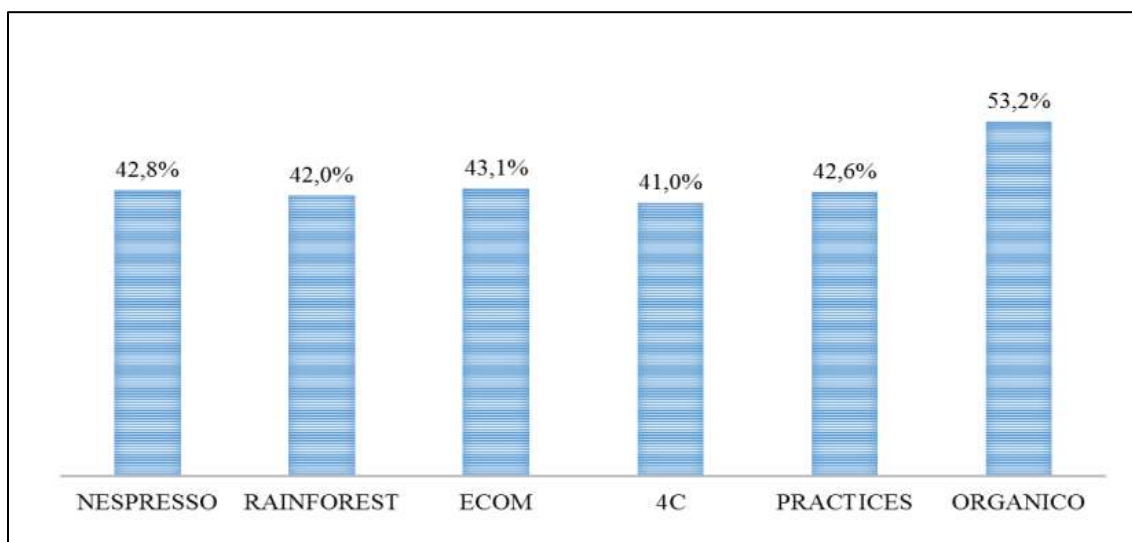
● Afecta

● Puede llegar a afectar

● No afecta

Tomado de Cenicafé (2021).

Existen diversos sellos a nivel nacional e internacional que certifican la calidad de un café, la importancia de tener un producto certificado se deriva en oportunidades comerciales, reconocimiento, crecimiento, descuentos o bonificaciones, entre otras. Si bien existen varios sellos en el mercado cafetero, para el proyecto se va a priorizar dos de los principales que le den un reconocimiento y puedan generar beneficios económicos respecto a bonificaciones y rentabilidad, en la; **Error! No se encuentra el origen de la referencia.** se muestra algunas rentabilidades dependiendo de los sellos que se adquieren.

Figura 7. Rentabilidad de la actividad económico según cada sello

Tomado de Salabarieta (2020).

Adicional a la calidad, se busca desarrollar una tienda propia de café bajo un modelo de franquicias ambulantes de mujeres cafeteras. Lo anterior considerando que hay un segmento de consumidores que toman café fuera de la casa, su consumo se convierte en un gasto significativo que, en promedio, alcanza los \$ 144.800 mensuales en el café. Esto es equivalente a 3.620 pesos, por cada café que consumen en puestos ambulantes. Quienes prefieren acompañar el café con algún pasaboca adicional, sube su gasto diario a \$ 5.000 y el promedio mensual a \$ 200.000.

Esto abre oportunidades no solo en la región sino a nivel nacional, dado que, aporta al crecimiento de las mujeres cafeteras, expande la tienda y marca de la asociación y aborda directamente al consumidor sin afectar el precio a través de intermediarios

A nivel global existen varios casos de éxito respecto a franquicias ambulantes de café, a continuación, se mencionan algunos ejemplos:

El proyecto Fogarolli en Suecia fue lanzado en el año 2006 adoptando el apellido de su fundadora, Cristina Fogarolli. El concepto consiste en unos pequeños carritos hechos a la medida

y diseñados para ubicarse prácticamente en cualquier lugar, para preparar expresos, cappuccinos, lattes, americanos y muchas otras opciones como chai, chocolate caliente y té. Fogarolli también ofrece servicios de catering para cualquier evento, por ejemplo, personalizan las tazas con nombres, logotipos o frases. Además, venden granos de café molido para llevar a casa (The Moon Politan, 2022).

El proyecto Wheelys, una franquicia de micro cafeteras ambulantes y sostenibles, en Suecia lanzado en 2013, cuenta con pantalla LCD, bicicleta eléctrica y un sin fin de accesorios que simplifican la vida del emprendedor. El carrito no solamente está equipado para vender café, sino también, té, jugos, ensaladas y sándwiches (The Moon Politan, 2015).

En Colombia existe un emprendimiento, que, si bien no funciona bajo un modelo de franquicia, ofrece trabajo a habitantes de la calle con la venta ambulante de café. Andariego surge como una iniciativa en la ciudad de Medellín hace seis años con el fin de revolucionar las ventas ambulantes de café. Cuentan con puestos móviles y trabajan de 8:00 a.m. a 5:00 p.m., este proyecto ha recibido apoyo de la Alcaldía de Medellín para maquinaria y así poder apoyar a esta comunidad (Agencia Andolu, 2021).

Nestlé lanzó un programa llamado My Own Business, conocido localmente como MYOWBU, anima a los habitantes de África Central y Occidental a desarrollar una carrera profesional y a lograr la independencia económica. Ofrece a miles de personas la oportunidad de ponerse al frente de su propio negocio de venta ambulante y contratar y dirigir a sus propios vendedores ambulantes. Todos los vendedores reciben de Nescafé las tazas, los termos y el resto de equipo necesario para vender café por la calle. Venden el producto y se quedan con una parte de los beneficios. Si un vendedor desea convertirse en operador, Nescafé les ofrece formación en ventas, gestión, higiene (Nestle, 2017).

Lo anterior evidencia una oportunidad importante para ASOMUCAO considerando los niveles de informalidad que hay en Colombia, esto permitiría apoyar el crecimiento de las mujeres que se dedican a la venta ambulante de café, y así mismo de la asociación, generando empleo, reconocimiento y abriendo oportunidades comerciales con nuevos clientes. Para efectos del presente proyecto se trabajará con la herramienta Canvas para el desarrollo del modelo de negocio de ASOMUCAO, considerando que maneja los principales componentes de una estrategia a través de nueve módulos, esto se integrará con la metodología SCRUM para finalmente dar a conocer la propuesta de negocio que se alinea con las expectativas organizacionales de la asociación.

7. Sprint 1. Formulación del modelo de negocio

7.1 Selección de canales

En esta sección se abordará el componente tres (canales) del modelo Canvas. Para ello, se realizó un análisis de las 4 P, conocido como marketing mix, el cual es la forma como se integran: el producto, el precio, la distribución y la promoción de tal manera que sea adecuada para atender las necesidades y deseos del segmento de mercado seleccionado por la empresa como su mercado objetivo (Feijoo Jaramillo et al., 2017).

Con el fin de tener un referente adecuado del mercado en las variables a considerar, se realizó una encuesta a ochenta y un vendedores ambulantes de café de Santander, la cual se aplicó desde el 16 al 31 de mayo de 2023, en Santander, Bucaramanga, Ciracota, Tárala, Ocamonte y San Gil. Actualmente, no existe una cifra de cuántos vendedores hay en Santander;

sin embargo, en el Centro de Bucaramanga se ubican hasta 1.500 comerciantes informales (Calderón, 2023). Considerando lo anterior, para el cálculo de la muestra, objeto de estudio, se utilizó la herramienta surveymonkey como se ilustra en la figura 8.

Figura 8. *Tamaño de la muestra*



The image shows a web-based calculator for determining sample size. The title is "Calcula el tamaño de tu muestra". It has three input fields: "Tamaño de la población" with the value 1500, "Nivel de confianza (%)" with a dropdown menu set to 95, and "Margen de error (%)" with the value 11. Below these fields, the result "Tamaño de la muestra" is displayed in a large green font as 76.

Adicionalmente, se tuvo en cuenta los centros comerciales como un actor clave, para ello, se realizó una revisión documental con el fin de identificar que tan viable sería ubicar los carros de café en estos canales. A continuación, se presenta el análisis de cada una de las p para los canales evaluados:

7.1.1 Producto

El producto que ofrece la Asociación es de calidad, de hecho, en 2018 fue merecedor de una edición especial en Juan Valdez. Dicho café tiene las siguientes características:

- Fragancia: Nivel de intensidad medio alto.
- Cuerpo: Medio.
- Aroma: Intenso.
- Sabor: Balanceado.
- Acidez: Media.

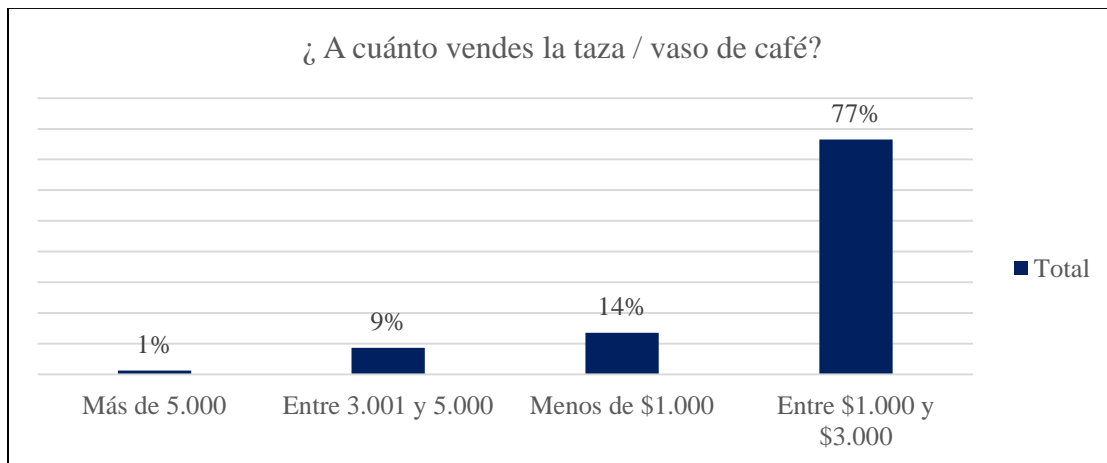
Este café además de su calidad tiene un valor simbólico especial debido al trabajo de las mujeres cafeteras en su proceso y desarrollo.

7.1.2 Precio

En la encuesta realizada a los vendedores informales se evidenció que una taza de café en las principales plazas y ubicaciones comerciales de la calle se encuentra entre los \$1.000 y \$3.000 pesos colombianos como se muestra en la Figura 9.

También se consideraron los centros comerciales y restaurantes, evidenciando que en los primeros una taza de café tradicional puede costar entre \$3.900 a \$12.000 (Pricelista, 2023).

Figura 9. Precio de venta de taza de café



Para el caso de los restaurantes en promedio general de las marcas tradicionales y nuevas está en \$ 5.500 como se muestra en la Tabla 13.

Tabla 13. Precios de café en restaurante

Producto	(\$)
Agua (botella de 33 cl)	2.300
Coca – Cola / Pepsi (botella de 33 cl)	2.900

Café capuchino	5.400
Cerveza importada (botella de 33 cl)	8.400

Tomado de Preciosmundi (2023).

Sin embargo, como la asociación es productora y a su vez será comercializadora de una marca, es importante considerar los precios de referencia que presenta la Federación Nacional de Cafeteros, que para el caso de pergamino seco el kilo varía de \$13.000 a \$ 14.000. como se muestra en la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia..**

Tabla 14. *Tabla de precios de referencia de café*

Factor de rendimiento	Pasos por carga de 125 kilos de café pergamino	Pesos por arroba de café pergamino	Pesos por kilo de café pergamino
89	1,762,125	176,213	14,097
90	1,751,000	175,100	14,008
91	1,740,000	174,000	13,920
92	1,731,750	173,175	13,854
93	1,723,875	172,388	13,791
94	1,714,000	171,400	13,712
95	1,704,750	170,475	13,638
96	1,692,250	169,225	13,538
97	1,684,875	168,488	13,479
98	1,676,625	167,663	13,413
99	1,671,250	167,125	13,370

Tomado de Federación Nacional de Cafeteros (2023).

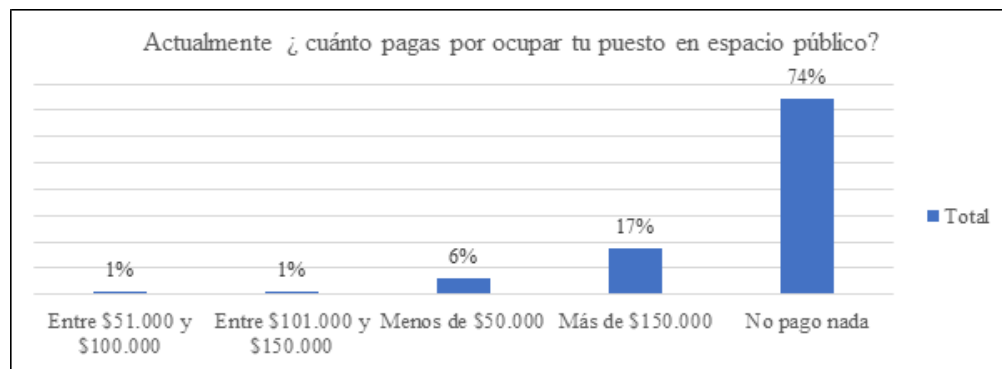
Considerando lo evaluado en esta sección, el precio promedio del café de la Asociación debería estar entre los \$4.000 y \$9.000 para un mercado de centro comercial para que se tenga una ganancia considerable (esto se abordará más adelante en la propuesta financiera planteada).

7.1.3 Plaza

Teniendo en cuenta que el producto de la Asociación es un café de calidad y premium por sus procesos productivos y características, se evaluaron dos alternativas: las zonas comunes como plazas, parques, entre otras y los centros comerciales.

Para esta propuesta es importante considerar en el precio factores de rentabilidad respecto al lugar en dónde se venderá el producto. La encuesta con los vendedores ambulantes arrojó que el 74% no paga por el espacio público que ocupa para el desarrollo de sus actividades, mientras que el 17 % cancela más de \$150.000 mensual, como se muestra en la Figura 10.

Figura 10. Precio de ocupación de espacio público



Ahora bien, revisando los centros comerciales, el precio promedio del metro cuadrado oscila entre \$170.000 y \$200.000. Es decir, que un local de 50 metros cuadrados tendría un precio medio de \$9.250.000 pesos (cerca de \$3.200 dólares al cambio del día), más el costo de la administración y los servicios que dependiendo del complejo pueden adicionar hasta \$3.500.000 más (González Litman, 2017). Alternativas como un kiosco, suele ser una buena alternativa y puede costar entre \$1,5 millones y \$5 millones, por un espacio de 2X2 metros cuadrados, hasta 3X4 metros cuadrados (Pastori, 2017).

Considerando el factor precio y plaza, es recomendable establecerse en los centros comerciales, teniendo en cuenta que la disposición a pagar en estos lugares es mayor por la categoría del producto de la asociación.

7.1.4 Promoción

El tipo de incentivo promocional seleccionado será el relacionado con el producto, pues se ofrecerán muestras de este al consumidor potencial. La categoría de promoción que más se ajusta al estudio es la de muestra, ya que se le ofrecerá al posible demandante la oportunidad de degustar de manera libre y gratis el Café. Se utilizarán degustaciones dos veces por semana (ocho horas diarias cada una) en los horarios de mayor afluencia. También se pueden ofrecer tarjetas de regalo para que puedan ser canjeadas por café.

Luego de adquirir el vehículo se debe comprar todos los insumos y equipos necesarios para el funcionamiento de la cafetería móvil. A continuación, presentamos una lista de los elementos básicos indispensables en este negocio:

- Molino de café.
- Máquina de café expreso.
- Percoladoras de café.
- Granizadora vertical.
- Cubiertos, vasos, platos y bolsas.
- Café de grano.
- Leche.
- Azúcar.
- Crema batida.
- Volanteo y publicidad impresa.
- Página en Instagram.
- Video marketing y Mobile marketing.

Algunas alternativas consideradas para el diseño del kiosco y que se adaptan a las necesidades y expectativas de la asociación se muestran en las

Figura 11 y

Figura 12.

Figura 11. *Alternativa 1 de diseño carro*



Tomado de Dijo Diseño (2023).

Figura 12. *Alternativa 2 de diseño kiosco*



Tomado de Estufio4d (2023).

7.2 Proceso de formalización de la marca

7.2.1 Proceso de inscripción

Para crear una marca de café en Colombia, se deben cumplir con una serie de procesos o requisitos a cabalidad, los cuales explicaremos a continuación:

Componente nominativo y de diseño, se debe tener definido el componente nominativo (nombre) y de diseño (logo), con el fin de identificar los productos o servicios a registrar (Vanegas, 2017).

Búsqueda de antecedentes marcarios: antes de iniciar el trámite de registro de una marca en Colombia se recomienda realizar una búsqueda de antecedentes fonéticos y gráficos, con el fin de conocer si existen obstáculos que impidan su registro. Esto quiere decir que se analiza la viabilidad y probabilidad de registro respecto a las marcas ya registradas, y frente a la legislación


marcaría.

Pago de tasa oficial SIC: se debe realizar el pago de las tasas oficiales establecidas por la Superintendencia de Industria y Comercio, para el año 2023 el registro de marca o lema comercial (primera o única clase) tiene un costo de \$ 1.357.000 mil pesos m/cte. Cabe resaltar que algunos productores o empresas pueden obtener descuentos dependiendo del producto y/o empresa a registrar.

Diligenciamiento formulario Solicitud registro de marca: se debe diligenciar adecuadamente el formulario de solicitud de registro de marca del SIC, el cual requiere los siguientes datos: Datos del solicitante de la marca, que puede ser cualquier persona natural o jurídica. La denominación de la marca a registrar. clasificación internacional de niza a la cual pertenecen los productos o servicios a identificar. La descripción de los productos o servicios a identificar con la marca, en forma detallada que se puede observar en la Figura 13.

Entrega de documentos requeridos por la Superintendencia de Industria y Comercio: Una vez cancelado el valor de las tasas oficiales, se debe entregar al SIC estos recibos junto con el arte y logo de la marca a registrar.

Figura 13. *Formulario de registro de marca*

 <p>Industria y Comercio SUPERINTENDENCIA</p>	Espacio reservado para el adhesivo de radicación												
<p>DIRECCIÓN DE SIGNOS DISTINTIVOS SOLICITUD DE DEPÓSITO DE ENSEÑAS Y NOMBRES COMERCIALES</p>													
<p>1. DATOS DEL SOLICITANTE: <input type="checkbox"/> Persona natural <input type="checkbox"/> Persona Jurídica</p>													
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; font-size: x-small;">Apellido(s): (tratándose solo de persona natural)</td> <td style="width: 50%; font-size: x-small;">Nombre(s): (tratándose solo de persona natural)</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="font-size: x-small;">Designación oficial completa de la entidad/nombre social (diligenciar tratándose de persona jurídica)</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="font-size: x-small;">Nombre del representante legal</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="font-size: x-small;">Documento de identificación: <input type="checkbox"/> C.C. <input type="checkbox"/> P.E. <input type="checkbox"/> MIT <input type="checkbox"/> Otro</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="font-size: x-small;">Número de identificación:</td> </tr> </table>		Apellido(s): (tratándose solo de persona natural)	Nombre(s): (tratándose solo de persona natural)	Designación oficial completa de la entidad/nombre social (diligenciar tratándose de persona jurídica)		Nombre del representante legal		Documento de identificación: <input type="checkbox"/> C.C. <input type="checkbox"/> P.E. <input type="checkbox"/> MIT <input type="checkbox"/> Otro		Número de identificación:			
Apellido(s): (tratándose solo de persona natural)	Nombre(s): (tratándose solo de persona natural)												
Designación oficial completa de la entidad/nombre social (diligenciar tratándose de persona jurídica)													
Nombre del representante legal													
Documento de identificación: <input type="checkbox"/> C.C. <input type="checkbox"/> P.E. <input type="checkbox"/> MIT <input type="checkbox"/> Otro													
Número de identificación:													
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; font-size: x-small;">Nacionalidad del solicitante/País de Constitución</td> <td style="width: 50%; font-size: x-small;">Dirección del solicitante</td> </tr> <tr> <td style="width: 33%; font-size: x-small;">Correo electrónico</td> <td style="width: 33%; font-size: x-small;">No. Fax</td> <td style="width: 34%; font-size: x-small;">Número telefónico</td> </tr> </table>		Nacionalidad del solicitante/País de Constitución	Dirección del solicitante	Correo electrónico	No. Fax	Número telefónico							
Nacionalidad del solicitante/País de Constitución	Dirección del solicitante												
Correo electrónico	No. Fax	Número telefónico											
<p>Tipo de empresa: <input type="checkbox"/> Micro <input type="checkbox"/> Pequeña <input type="checkbox"/> Mediana <input type="checkbox"/> Otra: _____ (Indique qué tipo)</p>													
<p>2. DATOS DEL APODERADO:</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 40%; font-size: x-small;">Apellido(s) y nombre(s)</td> <td style="width: 30%; font-size: x-small;">No. Documento Identidad</td> <td style="width: 30%; font-size: x-small;">No. Tarjeta profesional</td> </tr> <tr> <td style="font-size: x-small;">Dirección para envío de correspondencia</td> <td colspan="2" style="font-size: x-small;">Correo electrónico</td> </tr> <tr> <td style="font-size: x-small;">No. Fax</td> <td colspan="2" style="font-size: x-small;">No. Telefónico</td> </tr> <tr> <td colspan="3" style="font-size: x-small;">Número de radicación o protocolo de poder general:</td> </tr> </table>		Apellido(s) y nombre(s)	No. Documento Identidad	No. Tarjeta profesional	Dirección para envío de correspondencia	Correo electrónico		No. Fax	No. Telefónico		Número de radicación o protocolo de poder general:		
Apellido(s) y nombre(s)	No. Documento Identidad	No. Tarjeta profesional											
Dirección para envío de correspondencia	Correo electrónico												
No. Fax	No. Telefónico												
Número de radicación o protocolo de poder general:													
<p>3. NOMBRE O ENSEÑA COMERCIAL A DEPOSITAR</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 70%; font-size: x-small;">Denominación del signo:</td> <td style="width: 30%; text-align: center; vertical-align: middle;">8 X 8</td> </tr> </table>		Denominación del signo:	8 X 8										
Denominación del signo:	8 X 8												
<p>4. ACTIVIDADES</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 15%;">Clase</th> <th>Actividades</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> </tbody> </table> <p style="font-size: x-small;">Las actividades deben encuadrarse en la clase o clases de la Clasificación Internacional de Niza con las que se relacionan.</p> <p style="font-size: x-small;">NOTA: Si el espacio anterior no es suficiente, por favor relacione las actividades siguiendo el mismo orden en hoja anexa.</p>		Clase	Actividades										
Clase	Actividades												
<p>5. ANEXOS</p> <p><input type="checkbox"/> Comprobante de pago de la tasa para la presentación de la solicitud No. _____ Fecha: _____</p> <p><input type="checkbox"/> Poder, si fuere el caso con el que se acredita la representación</p> <p><input type="checkbox"/> Anexo con las actividades que se identifican con el nombre o la enseña</p> <p><input type="checkbox"/> Copia de la solicitud y sus anexos en medio magnético</p>													
<p>6. Firma</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; font-size: x-small;">Nombre del Firmante</td> <td style="width: 50%; font-size: x-small;">Firma</td> </tr> <tr> <td style="font-size: x-small;">C.C.</td> <td style="font-size: x-small;">Tarjeta Profesional</td> </tr> </table>		Nombre del Firmante	Firma	C.C.	Tarjeta Profesional								
Nombre del Firmante	Firma												
C.C.	Tarjeta Profesional												

Tomado de Superintendencia de Industria y Comercio (2023).

El proceso de registro de marca en Colombia tiene una duración aproximada de 8 a 10 meses, en primera instancia y podría tardarse, incluso, hasta un año más, en caso de que existan oposiciones de terceros y/o negaciones por cuenta de la SIC.

Esto quiere decir que, aunque sea admitida la solicitud de registro de la marca, esta sólo implica que contiene toda la información necesaria para adelantar el trámite de registro. El derecho se consolida una vez quede en firme la resolución de concesión y le sea asignado el número de certificado de registro. Se debe realizar una publicación que tiene por objeto permitir a los titulares de signos distintivos o de otros derechos de propiedad intelectual válidamente protegidos, oponerse a la solicitud de registro de marca que se está publicando en la Gaceta de

Propiedad Industrial. La marca estará publicada en la gaceta durante 30 día hábiles, en estos días las personas que así lo crean pertinente deberán presentar la oposición. una vez transcurrido y culminado ese tiempo límite, la superintendencia de industria y comercio emite la aprobación al solicitante que ha sido concedida su marca y que tiene una vigencia de 10 años contados a partir de su concesión, término que es renovable por períodos iguales (Superintendencia de Industria y Comercio, 2023).

7.2.2 Proceso de creación de marca de café ASOMUCAO

El proceso de creación de la marca propia de café de la Asociación de mujeres cafeteras de Ocamonte, se realizó en unas mesas de trabajo concertadas con la máxima autoridad de la asociación la cual es la junta directiva como se muestra en la Figura 14.

En estas mesas de trabajo se propuso evaluar y seleccionar el *nombre de la marca* mediante una encuesta interna de la asociación se dieron a conocer seis posibles nombres que llevaría la marca, esta fue realizada a 87 caficultoras que hacen parte de la asociación y así incluirlas en el proceso de creación de su propia marca. En la Tabla 15 se muestra los nombres con sus respectivas votaciones.

Figura 14. *Mesa de trabajo Junta Directiva*



Tabla 15. *Votación nombre de marca*

Nombre de la marca	Votos
Café MUCAO	3
Café cerro la jabonera	17
Mucaao Café	7
Mucafé	7
Café la Ocamontana	47

Una vez culminada la encuesta, se socializaron los resultados a las 87 asociadas, quedando seleccionado Café la Ocamontana como el nombre que llevará la marca propia de la Asociación de Mujeres Cafeteras de Ocamonte, lo cual todas estuvieron de acuerdo ya que buscan que el nombre represente de dónde son.

Para el diseño de logotipo de la marca la junta directiva se reunirá con un diseñador gráfico para exponer sus ideas de logotipo que pueda transmitir a través de la imagen sus valores e identidad como mujer cafetera del municipio de Ocamonte. una vez realizado este proceso los expondrá a las demás asociadas para escuchar sus opiniones.

Respecto al empaque se revisaron diferentes tipos y colores de empaques, entre ellos, el papel, latas, mylotene, polietileno duro, papel de aluminio, cartón. Se busca que el empaque preferiblemente sea ecológico y amigable con el medio ambiente, al igual que preserve todas las características organolépticas del producto a vender como son el sabor, aroma y fragancia que

ofrecerá la marca Café La Ocamontana.

Por tanto, para vender un producto final de calidad es necesario ofrecer un envase que cumpla con las mínimas condiciones a la hora de la conservación e higiene del producto. Para ello, el empaque debe ir sellado para conservar por más tiempo el café; en el mercado existen un sin número de empaques propios para el empaque del café procesado, dentro de ellas se encuentran las bolsas ecológicas, línea de papel Kraft Natural de 500gr, polietileno de baja densidad, con barrera a la luz, al vapor de agua y al oxígeno que protege el aroma, y facilita ser guardado hasta por un año después de ser empacado el café como se muestra en la Figura 15.

Figura 15. *Empaque certificado para café*



Con la selección de un empaque ecológico la asociación de mujeres cafeteras de Ocamonte pretende llegar a más clientes tanto nacionales como internacionales, los cuales les guste el tema de apoyar el medio ambiente y la calidad del café.

7.2.3 Sprint retrospectivo

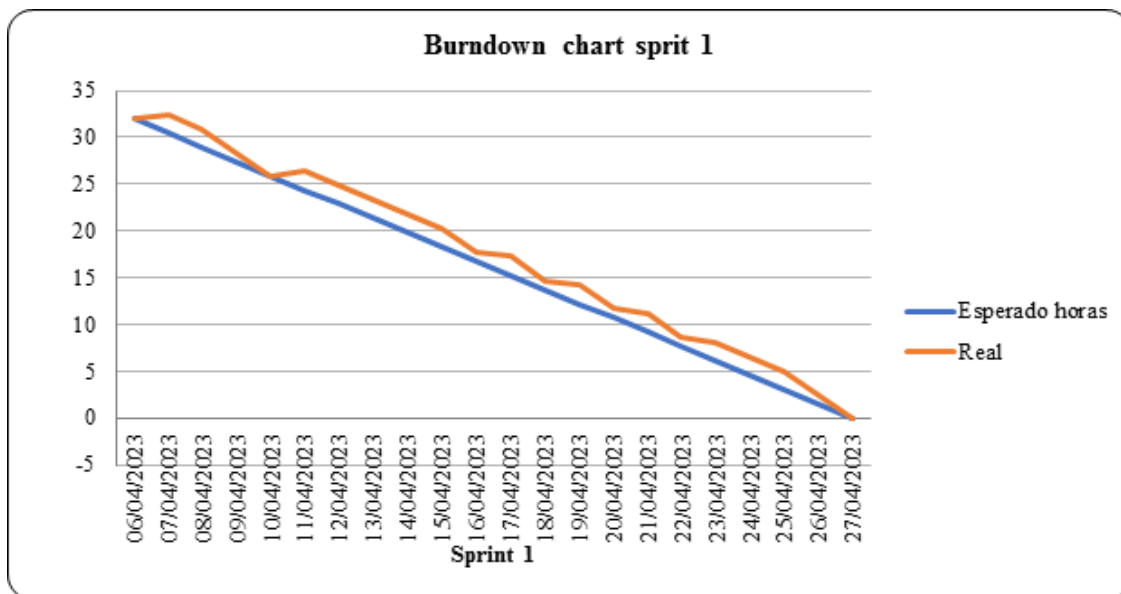
En esta sección se procede a la revisión de los entregables asociados en cada uno de los Sprints, dentro de ella se deberá realizar:

Demostrar y validar el sprint: durante una reunión de revisión del sprint el equipo debe presentar lo entregables al product owner y/o los Stake holders en busca de su aprobación y aceptación.

Retrospectiva del sprint: el equipo se reúne para discutir sobre las lecciones aprendidas.

Para este caso se utilizó la herramienta burndown chat, la cual evidencia que, si bien en los primeros días no se avanzó mucho, en los siguientes se logró un gran avance en horas y se cumplió a cabalidad con el tiempo estimado para el desarrollo de este sprint como se muestra en la figura 17.

Figura 16. *Burndown chart sprint 1*



8. Sprint 2. Análisis de relacionamiento con los clientes

En esta sección se profundiza el componente cuatro (relación con los clientes) del modelo Canvas. Como se mencionó en la sección 7.2.3 el lugar clave para vender el café de la asociación serán los centros comerciales, por lo que se realizó una búsqueda de este considerando factores como: relevancia, ubicación y público objetivo. Adicionalmente, el contacto clave para una gestión comercial como se muestra en la Tabla 16.

Tabla 16. *Centros comerciales potenciales para la venta*

Establecimiento	Descripción	Contacto	Ciudad
Centro comercial San Gil Plaza	Ofrece una combinación estratégica a nivel comercial, gastronómico, cultural, social y de entretenimiento para la familia y la Comunidad en general, fortaleciendo continuamente los espacios empresariales y de entretenimiento con los más altos estándares de innovación y calidad en los servicios en la región.	315 7836 545 gerencia@sangilplaza.co	San Gil
Centro comercial Cacique	Es uno de los centros comerciales más grandes de la ciudad y cuenta con un hotel que es el edificio que sobresale del centro comercial (holiday inn), cuenta con 4 pisos llenos de locales comerciales en total son 273.	607 6917722 servicioalcliente@caciquecc.com	Bucaramanga
Centro comercial La Quinta	Está ubicado en uno de los sectores más importantes de la ciudad de Bucaramanga. Este centro comercial cuenta con un total de 100 locales comerciales.	6471289 o 6439834 mercadeo@laquinta.com.co.	Bucaramanga
Centro Comercial Megamall	Este gran centro comercial cuenta con 3 pisos y 100 locales comerciales, en los que se pueden encontrar ropa, calzado, accesorios, locales de helados y bebidas.	607 6321335 info@megamall.com.co	Bucaramanga
Centro comercial Acrópolis	se encuentra junto a un sector educativo y de una entidad bancaria; así mismo está rodeado por más de 64 conjuntos residenciales por lo que tiene un alto flujo de visitas y comercio.	6076418097. acropolismercadeo@gmail.com	Bucaramanga

Tomado de Pueblos Patrimonio de Colombia (2023).

Para el relacionamiento con el cliente se siguió el modelo AIDA (Atención - Interés -

Deseo - Acción) es un modelo de venta, enunciado por E. St. Elmo Lewis en 1986, que describe los efectos que produce secuencialmente un mensaje publicitario (Ramírez Beltrán y Alférez Sandoval, 2014). En este caso para el café de la asociación en los centros comerciales se estableció el modelo de la siguiente manera:

Atención: busca llevar al cliente a entretenerse con la publicidad, atraerlo y despertar su curiosidad. Para ello la isla debe tener mensajes claros y llamativos. Adicionalmente, Menú específico y llamativo. Considerando el producto, el mayor número de clientes los recibe en horas de la mañana pues, por lo general, es cuando beben café y desayunan. No obstante, dependiendo del menú, de la ubicación y del día de la semana, pueden recibir alto tráfico en la tarde y noche.

Bebidas calientes: café sencillo, café americano, espresso, capuchino, moka y latte.

Bebidas frías: frappuccino, batidos, moka frío con crema.

Interés: es una atención continuada sobre algo, como una forma de curiosidad no satisfecha, centrado en la comunicación persuasiva de mercadeo, por lo que se propone estrategias de mercadeo como: “dime que café tomas y te diré quién eres”, “con esta tasa de café ayudas a una mujer cafetera de la región” “aprende con una tasa de café” y poner cifras representativas en los vasos para educar a las personas sobre el proceso del café y la importancia en la región, dándole también relevancia a la labor de las mujeres cafeteras.

Deseo: se manifiesta en la intención de poseer el producto. Este se puede reforzar a través de muestras, pruebas gratuitas o incluso con el olor a café que despierta el deseo de compra por ser un olor bastante conocido por los colombianos.

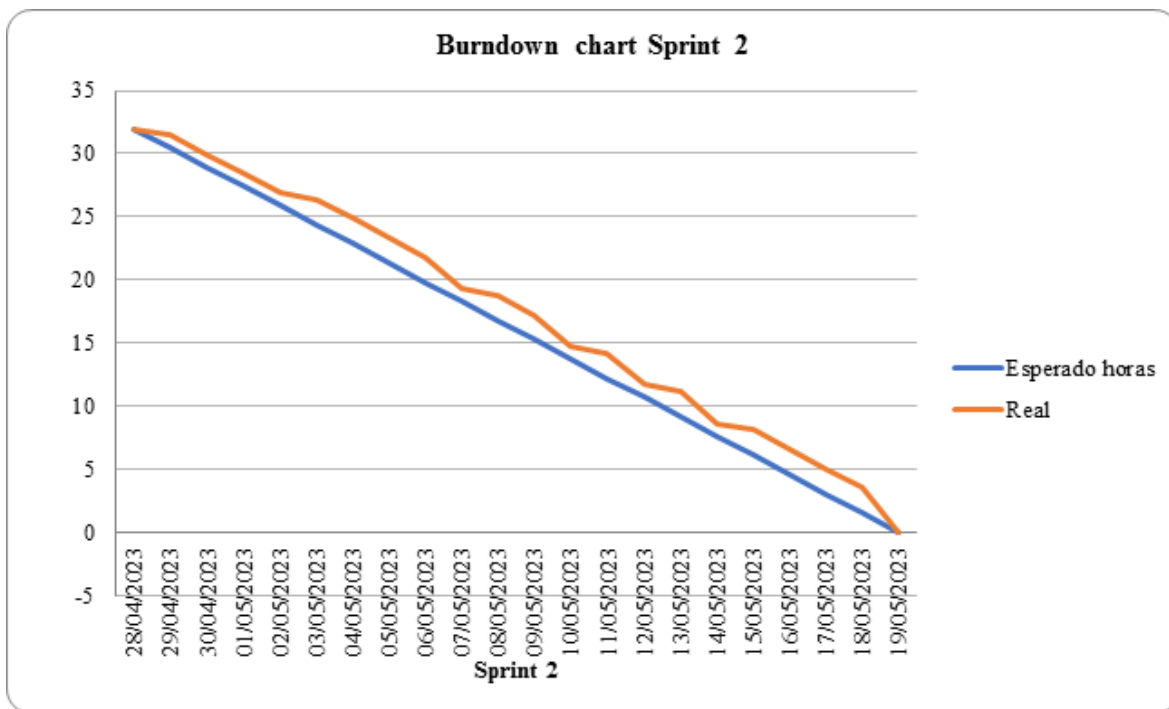
Acción: se concreta en la adquisición del bien o servicio ofrecido, que en ese caso sería la compra del café.

Un aspecto importante en la relación con los clientes es que se involucren también en las redes sociales de la asociación, considerando la relevancia que actualmente tienen estas plataformas en el desarrollo de un negocio. Por ejemplo, un 45 % de los usuarios de internet en el mundo recurren a las redes sociales cuando buscan productos o servicios; esta cifra es mayor respecto a la generación Z en 2021 (Santos, 2023).

8.1 Sprint retrospectivo

En este sprint se evidencio un avance importante en la identificación de actores claves, se cumplió a cabalidad con las semanas y horas de dedicación consideradas para su respectivo desarrollo como se muestra en la Figura 17.

Figura 17. *Burndown chart sprint 2*



9. Sprint 3. Análisis de socios estratégicos

En esta sección se profundiza sobre el componente ocho (socios clave) del modelo Canvas. Para ello se identificó y se seleccionaron sellos de calidad de sostenibilidad y el proceso para la obtención de esos sellos.

9.1 Identificación de sellos de calidad




El mercado de cafés especiales nació como una respuesta a los consumidores de los Estados Unidos, quienes buscaban una bebida de mayor calidad en un mercado que se encontraba muy homogeneizado. Para el café de Colombia, este movimiento surge de la necesidad de diferenciar el café suave colombiano en el mercado internacional, ya que cada vez existen más países que están trabajando por darle un valor agregado al café, en el caso de Colombia se ha hecho a través de la marca registrada 100% Café de Colombia y Juan Valdez, los cuales ofrecen a los consumidores nacionales e internacionales un café premium colombiano con características especiales en aroma y sabor (Muñoz Jaramillo, 2007).

Actualmente, los cafés especiales o sellos de calidad se venden en todo el mundo, y su mercado es especializado ya que exigen calidades excelentes y condiciones específicas de acuerdo con las preferencias de los consumidores y compradores. Estas características o condiciones pueden ser atributos de calidad en taza (sabor, aroma, fragancia), cafés que protejan el medio ambiente y la biodiversidad, trato justo para sus trabajadores, comercio y precio justo hacia los productores de café, atributos por los cuales los compradores internacionales están dispuestos a pagar un sobreprecio.

Las características mencionadas hace que Colombia y el municipio de Ocamonte Santander a través de ASOMUCAO, puedan ofrecer este tipo de cafés especiales bajo sellos de

calidad que generen un valor agregado al productor de café por la oferta ambiental que se cuenta (clima, ecosistemas, suelos, entre otros), cultural (producido por mujeres caficultores del municipio), y los diferentes sistemas de producción (cultivo y procesos de café tecnificados), que permiten que sean considerados especiales en el mercado nacional e internacional. En la Tabla 17, realizamos una descripción de los diferentes sellos de calidad de cafés especiales más utilizados en Colombia.

Tabla 17. Sellos de calidad más utilizados en Colombia




Categoría	Subcategoría	Descripción	Logotipo que los identifica
1. Cafés de Origen	Cafés Regionales	Son aquellos que provienen de una región específica, reconocida por sus cualidades particulares las cuales deben ser estables y verificadas.	
	Cafés Exóticos	Cafés con características de sabor único que se cultivan en condiciones microclimáticas agroecológicas y socioculturales plenamente delimitadas geográficamente.	
	Cafés de Finca	Son los provenientes de una finca que tenga producciones mayores a 500 sacos de 60 kilos por año y que cumplan con los más rigurosos estándares de calidad.	

Tomado de Muñoz Jaramillo (2007).

En la Tabla 18 se describen los cafés de preparación, son aquellos cafés con una apariencia especial por su tamaño y forma lo que los hace apetecidos en el mercado internacional. También pertenecen a esta categoría los cafés que se buscan de acuerdo con las

preferencias de un cliente en particular y se acopian para ofrecer un producto consistente.






Tabla 18. Cafés de preparación





Categoría	Subcategoría	Descripción	Logotipo que los identifica
2. Cafés de Preparación	Café Selecto	Son los cafés que resultan de una cuidadosa selección, realizada por solicitud del cliente, siguiendo un protocolo definido.	
	Café Supremo	Son los cafés que se ofrecen de acuerdo a una clasificación granulométrica o tamaño de grano como: Europa, Extra Supremo y Premium.	
	Café Caracol	Son los cafés cultivados en zonas de altura, de los cuales se seleccionan aquellos granos en forma de caracol que producen una taza única de alta calidez.	

Tomado de Muñoz Jaramillo (2007).

En la Tabla 19 se describen los cafés sostenibles, son cafés cultivados por comunidades que tienen un serio compromiso con la protección del medio ambiente a través de la producción limpia y la conservación de la biodiversidad de sus zonas. También promueven el desarrollo social de las familias cafeteras que los producen. Los clientes los prefieren porque cuidan la naturaleza y promueven el mercado justo con los países en vía de desarrollo.

Tabla 19. Sellos de café sostenible

Categoría	Subcategoría	Descripción	Logotipo que los Identifica	Sellos de Calidad Internacionales
3. Cafés Sostenibles	Cafés de Conservación	Son reconocidos por el manejo ambiental que implementan en su sistema productivo, conservando la biodiversidad, buscando mantener el equilibrio entre la actividad económica y		   

Categoría	Subcategoría	Descripción	Logotipo que los Identifica	Sellos de Calidad Internacionales
	Cafés que Promueven Relaciones Sociales	<p>los recursos naturales.</p> <p>Consisten en aquellos cafés producidos en torno a un proyecto productivo, en el cual existe una serie de elementos de desarrollo social y cultural como: el trabajo asociado de varios productores, el mejoramiento de la calidad de vida y la protección del medio ambiente.</p>		
	Cafés Orgánicos	<p>Son aquellos cultivados sin agroquímicos. Son comercializados con una certificación expedida por una firma especializada, encargada de inspeccionar y vigilar las prácticas de cultivos, el proceso de trilla, almacenamiento y transporte.</p>		

Tomado de Muñoz Jaramillo (2007).

9.2 Selección de sellos de calidad

De acuerdo a la descripción realizada anteriormente de los diferentes sellos de calidad existentes en Colombia y a nivel internacional, y de acuerdo a la oferta ambiental del municipio, a la oferta social y de calidad que ofrece de su producto ASOMUCAO, se recomienda seleccionar el sello Rainforest Alliance que hace parte de los sellos de cafés sostenibles, ya que este promueve el cuidado del medio ambiente, el comercio justo, buen trato a la comunidad, generando valor agregado a la asociación al momento de comercializar y vender su producto café tostado en grano y molido bajo su marca propia a un mejor precio, generando desarrollo en la región y calidad de vida para sus asociadas.

Para poder obtener un sello de calidad la Asociación de mujeres cafeteras de Ocamonte ASOMUCAO, se han capacitado en temas sociales, de calidad y del cuidado de medio ambiente con apoyo de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia como se muestra en Figura 18.

Figura 18. *Capacitación desarrollo rural*

Las 87 mujeres cafeteras que hacen parte de ASOMUCAO se capacitaron en temas sociales como lo son: condiciones de trabajo decentes, prohibición de la discriminación, el trabajo forzoso y el trabajo infantil, desarrollo social y económico de la Asociación y su impacto en la región (ver Figura 19).

Figura 19. *Capacitación manejo y tratamiento de lixiviados de café*

Para lograr una taza de café de buena calidad se deben pasar por varios procesos para lograr su obtención, entre estos procesos hay unos que pueden afectar y contaminar el medio ambiente sino se les realiza un tratamiento o manejo adecuado, uno de estos procesos se

encuentran en el beneficio del café, el cual genera unos lixiviados que producen contaminación no sólo a fuentes hídricas sino también al suelo, por esto, ASOMUCAO se capacitó en el manejo de éstos lixiviados generados del proceso de beneficio de su café y así procurar cuidar el medio ambiente, los recursos naturales y la biodiversidad de la región.

Otra de las capacitaciones que tuvieron fue la de identificación de defectos físicos donde tuvieron la oportunidad de obtener conocimientos que ayuden a mejorar las técnicas previas a la cosecha y posterior a las mismas, así mismo realizaron un ejercicio de identificación de defectos físicos con café pergamino seco que ellas llevaron de sus fincas, estos defectos primarios pueden generar una baja calidad en el producto final transformado como se muestra en la Figura 20.

Figura 20. *Capacitación identificación de defectos físicos*



Igualmente, realizaron un taller de catación de café y así conocer el perfil de taza de su producto, donde intervienen aspectos como fragancia, cuerpo, aroma y acidez, conocimiento fundamental al momento de promover la venta de su café tostado y molido a compradores nacionales e internacionales. Esta capacitación fue realizada en el laboratorio de calidad del Comité de Cafeteros de Santander y apoyada por el profesional de catación de la misma institución (ver Figura 21).

Figura 21. *Taller de catación de café*

Una vez seleccionado el sello Rainforest Alliance como sello de calidad más acorde a la Asociación y que les generará un valor agregado a su producto y mayores ingresos al momento de la comercialización, se presenta el proceso que debe realizar la asociación para solicitar esta certificación se debe:

Contacto Inicial: se debe realizar un contacto inicial a través de los correos electrónicos de Rainforest Alliance (info@ra.org) o pueden ingresar a la página web para que les proporcionen información acerca de la certificación.

Solicitud de inscripción: se debe enviar una solicitud de inscripción, pero antes de ser diligenciada, la Asociación de mujeres cafeteras de Ocamonte debe realizar una inspección interna para determinar el cumplimiento de los criterios ambientales, sociales, de calidad y de comercio justo. Si la asociación está lista diligencia la solicitud y la reenvía a Rainforest Alliance (Chávez González, 2022).

Diligenciamiento cuestionarios: el ente certificador del sello de calidad luego de ingresar los datos de la solicitud de inscripción en el listado de solicitantes, envía un paquete de documentos en los cuales se encuentran los cuestionarios, que son la base para la evaluación en la que se determina si la asociación está lista para recibir una inspección por parte de ellos y una

factura que corresponde a la cuota de solicitud que deberá ser cancelada.

Evaluación de cuestionarios: el ente certificador evalúa los cuestionarios e ingresa la información en la base de datos.

Facturación: si el ente certificador considera que la asociación está lista para recibir la inspección, procede a generar una factura para la cancelación de la certificación. Una vez cancelada la factura programará junto con la asociación la fecha y la metodología de la inspección por parte de ellos.

Inspección externa: se lleva a cabo la inspección.

Decisión final: después de la inspección, el comité de certificación revisa el reporte de inspección externa y las recomendaciones del inspector y determina si la asociación califica para la certificación Rainforest Alliance.

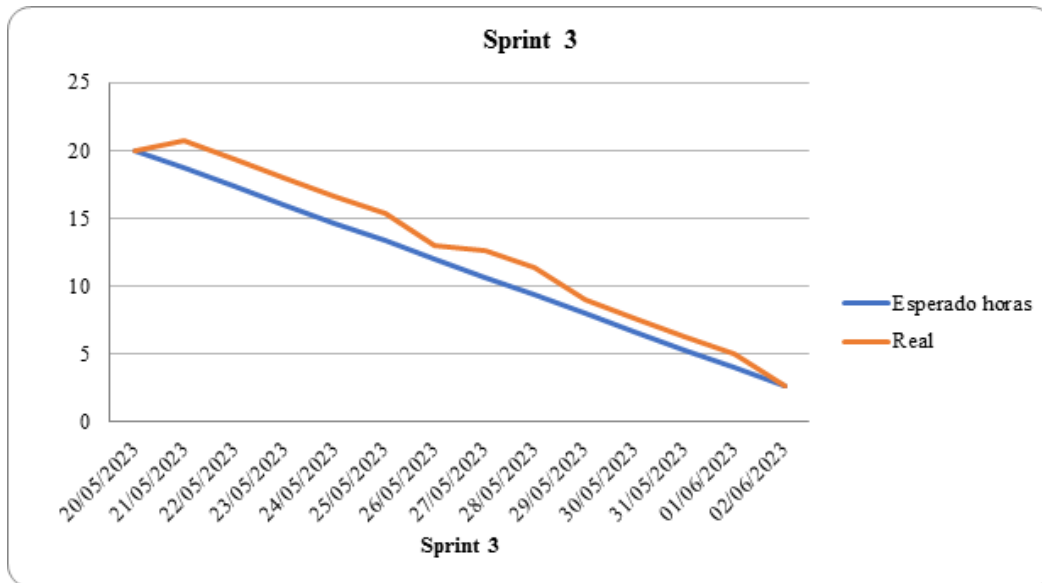
Reporte decisión final: el ente certificador, finalmente, comunica la decisión sobre la certificación a la asociación.

9.3 Sprint retrospective

En este sprint se identificó como oportunidad los sellos de sostenibilidad para la asociación, se cumplió con el tiempo de dedicación, en algunos días se trabajaron más horas que otros, sin embargo, se cumplió a cabalidad con las semanas y tiempo proyectado para el desarrollo de este sprint como se muestra en la

Figura 22.

Figura 22. *Burndown chart sprint 3*



10. Sprint 4. Viabilidad económica

En esta sección se profundiza sobre los componentes cinco (Fuente de ingresos), seis (recursos claves), siete (actividades clave), y nueve (estructura de costos) del modelo Canvas las cuales se desglosan a continuación:

10.1 Fuente de ingresos

De una manera global, la fuente de ingresos provendrá de:

Ventas de café: del volumen de café transformado y comercializado en los mercados establecidos, es decir del café tostado y molido que se venda. Se tendrán diferentes medios de pago como: tarjeta crédito y débito, efectivo y billeteras digitales como Daviplata y Nequi.

Ingresos de tarjeta de regalo: los clientes tendrán la opción de comprar tarjetas de regalo que podrán ser canjeadas en café.

10.2 Recursos claves

Para este punto se consideró una inversión inicial de los elementos básicos para el funcionamiento y venta del kiosco de la asociación en un centro comercial. Adicionalmente, se contemplaron los gastos mensuales. Los valores de inversión son el resultado de una búsqueda en plataformas como mercado libre, Homecenter y Éxito.

Como se puede evidenciar en la Tabla 20 la inversión principal se encuentra en el kiosco de café con un valor aproximado de 25 millones de pesos, en total se estima una inversión inicial en maquinaria de \$35.440.000.

Tabla 20. *Recursos claves*

Descripción	Costo
Kiosco adaptado para venta de café	\$ 25.000.000
Publicidad (menú, nombre, letrero, etc)	\$ 3.000.000
Molino de café	\$ 190.000
Máquina de café expresso	\$ 2.000.000
Precoladoras de café	\$ 400.000
Granizadora	\$ 4.000.000
Caja registradora	\$ 800.000
Datafono	\$ 50.000
Total	\$ 35.440.000

Ahora bien, considerando los gastos mensuales como administración, arriendo del kiosco, personal y demás, se estima que sean de aproximadamente 8 millones de pesos (ver Tabla 21).

Tabla 21. *Gastos mensuales*

Descripción	Costo mensual
Arrendamiento del Kiosko	\$ 5.000.000
Administración	\$ 1.000.000
Personal	\$ 1.160.000
Cubiertos, vasos, platos bolsas.	\$ 300.000
leche, azúcar, crema batida.	\$ 600.000
Total	\$ 8.060.000

Para esa inversión inicial se propone una financiación en maquinaria. A través del crédito cafetero, el cual hace parte de los programas de la Federación Nacional de Cafeteros (2023a) y es coordinado por la gerencia técnica, con el propósito de atender a los caficultores interesados en la búsqueda de recursos crediticios para el adecuado manejo y sostenimiento de su actividad cafetera. Esta financiación cuenta con las siguientes características como: monto: hasta el 100% de la inversión, plazo hasta 60 meses, período de gracia hasta 12 meses, pago capital anual, pago interés semestral.

10.3 Actividades clave

Para garantizar el éxito en este modelo de negocio, es importante:

Alinear la producción: para garantizar un inventario adecuado, café de calidad y disponibilidad para la venta del producto a los clientes.

Capacitar al personal: para proporcionar un servicio al cliente de calidad y realizar las preparaciones adecuadas de café.

Coordinar la logística: para transportar el café al centro comercial.

Desarrollar estrategias de mercadeo efectivas: como los nombres personalizados, frases con datos de café, apoyo a las mujeres cafeteras, entre otras.

10.4 Estructura de costos

Se analizó el punto de equilibrio, proyección de precios, proyección de ventas a 3 años y rentabilidad esperada. Para la asociación se tuvieron en cuenta 3 productos de café con sus respectivos precios de acuerdo con lo abordado en la sección 7.2.3 (ver

Tabla 22).

Tabla 22. *Productos de café propuestos*

Café	Precio	Precio Granizado
Café del día	9.000	11.000
Café amigos	7.000	9.000
Café rápido	5.000	7.000

Para alcanzar el punto equilibrio se requiere vender total de 2.015 unidades y un total en pesos de \$ 14.060.000, alcanzando su punto de equilibrio el primer mes de operación si consideramos un precio promedio de \$7.000 y unos costos fijos de \$8.060.000 (ver Figura 23; **Error! No se encuentra el origen de la referencia.**).

La estimación de las ventas de los tres (3) años se realizó con base en crecimiento promedio anual al comportamiento del sector de Restaurantes, Catering y bares que es el 5,6% (Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE], 2023). De acuerdo con la Asociación Nacional del Café, una cafetería independiente puede vender aproximadamente 200-300 tazas por día (Review, 2023).

Para la asociación, se estimó un 80 de tazas por día en una jornada de 8 horas teniendo en cuenta que recién estarían comenzando en este canal como se muestra en la Tabla 23.

Figura 23. *Punto de equilibrio*

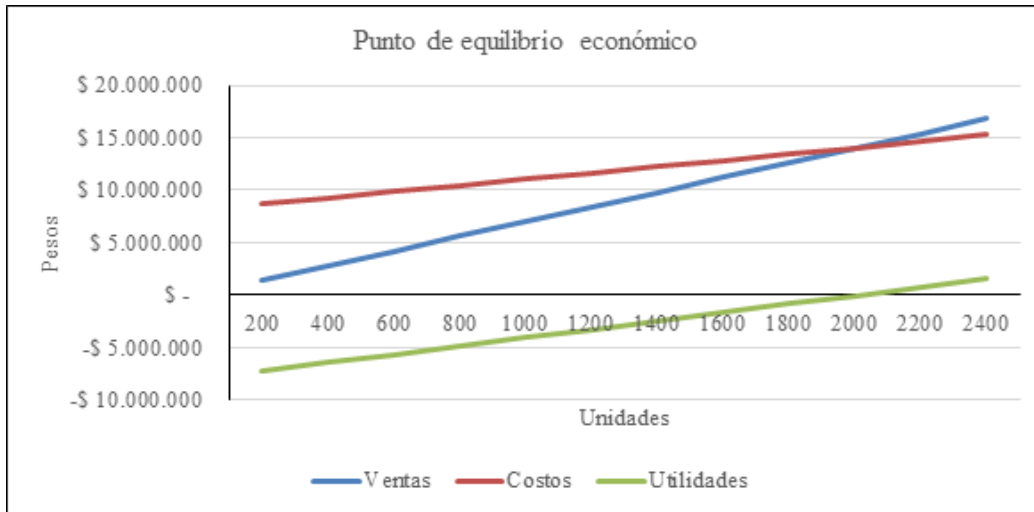


Tabla 23. *Estimado de ventas por año*

Café	Precio	Precio Granizado	Año 1		Año 2		Año 3	
			Normal	Granizado	Normal	Granizado	Normal	Granizado
Café del día	9.000	11.000	\$ 197.100.000	\$ 80.300.000	\$ 206.955.000	\$ 84.315.000	\$ 217.302.750	\$ 88.530.750
Café amigos	7.000	9.000	\$ 204.400.000	\$ 65.700.000	\$ 214.620.000	\$ 68.985.000	\$ 225.351.000	\$ 72.434.250
Café rápido	5.000	7.000	\$ 146.000.000	\$ 51.100.000	\$ 153.300.000	\$ 53.655.000	\$ 160.965.000	\$ 56.337.750
Total			\$ 744.600.000		\$ 781.830.000		\$ 820.921.500	

A continuación, se detallará el ingreso, costos variables y fijos, margen bruto, gastos administrativos, utilidad antes de impuesto, intereses, impuestos y utilidad después de impuesto e intereses. Los gastos de maquinaria, equipo, y creación de la marca se pagan solamente en el año 1 (ver Tabla 24).

Tabla 24. *Estado de resultados*

	Estado de resultados escenario normal		
	Año 1	Año 2	Año 3
Ingresos	\$ 744.600.000	\$ 781.830.000	820.921.500
Costos variables	\$15.000.000	\$ 15.750.000	\$ 16.537.500
Costos fijos	\$ 8.060.000	\$ 8.463.000	\$ 8.886.150
Margen bruto	\$ 721.540.000	\$ 757.617.000	\$795.497.850
Gasto maquinaria y equipo	\$35.440.000	-	-
Registro de marca	\$1.116.500		

Utilidad antes de impuesto	\$684.983.500		
Intereses	\$5.400.000	\$ 5.600.000	\$ 5.700.000
Impuestos	\$260.610.000	\$ 273.640.500	\$ 287.322.525
Utilidad después de impuesto	\$418.973.500	\$ 478.376.500	\$502.475.325

Luego de haber obtenido las utilidades después de impuestos, se realizó un análisis de indicadores financieros claves para identificar la viabilidad del proyecto como lo son el VAN y la TIR determinando que el negocio del café en centros comerciales es bastante rentable (ver).

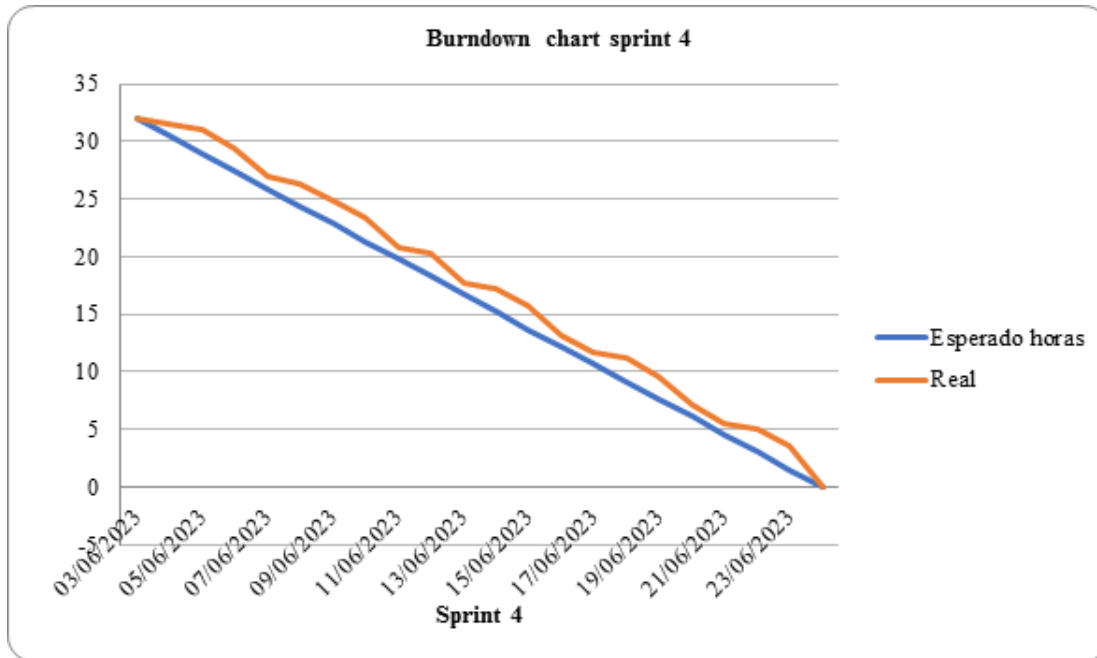
Tabla 25. *Análisis de indicadores financieros*

Año	Flujo efectivo neto
1	\$418.973.500
2	\$478.376.500
3	\$502.475.325
n (periodos)	3
i (interés)	10%
IO (inversión)	\$43.500.000
VAN	\$ 1.045.576.566
TIR	97%

10.5 Sprint retrospective

En este sprint se identificó que la propuesta de negocio es económicamente rentable y viable para la asociación, se cumplió con el tiempo y dedicación planteada como lo muestra la Figura 24.

Figura 24. *Burndown chart sprint 4*



11. Sprint 5. Propuesta de modelo de negocio

A través de la metodología SCRUM y apoyado en esquema Canvas, en la figura se resume el modelo de negocio recomendado para la asociación que se basa en un Kiosco en un centro comercial para la venta de café.

Inicialmente, se propone empezar con uno, pero con las ventas proyectadas se puede considerar una expansión a más centros comerciales después del tercer año de operación. Adicionalmente, se propone a futuro considerar un modelo de negocio de franquicias de café que puede ser una estrategia importante para expandirse a otras regiones del país y apoyar a mujeres cafeteras de otras ciudades al integrarlas a la marca sin perder la esencia de esta.

El modelo de negocio propuesto se basa en los nueve componentes que lo conforman, y coherencia con la metodología SCRUM al considerar parte de estos en cada uno de los sprints propuestos, el detalle de este se observa en la Figura 25.

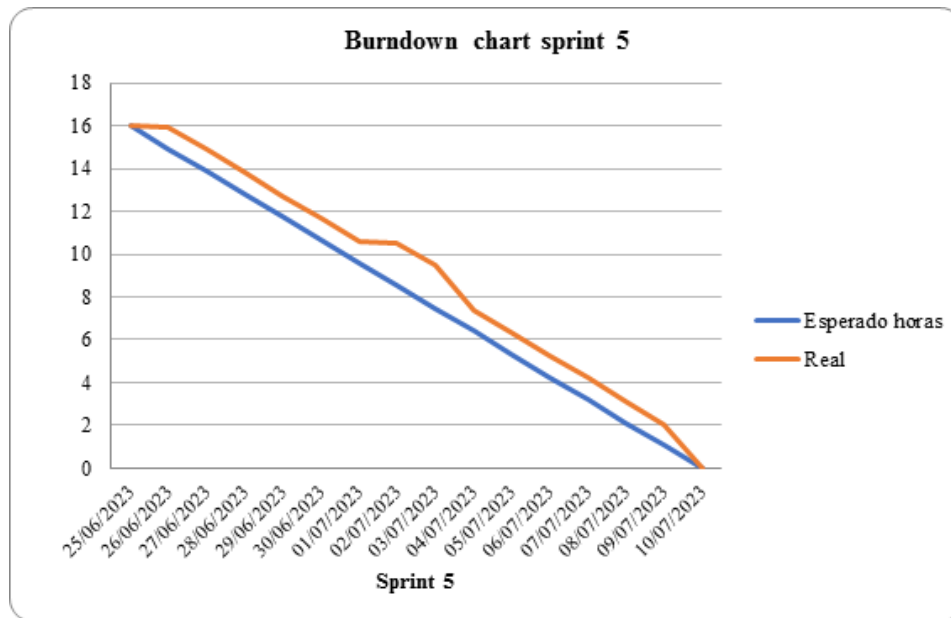
Figura 25. Modelo de negocio propuesto



11.1 Sprint retrospective

En este sprint se pudo determinar el modelo final consolidado a través de la herramienta Canvas apoyado en los diferentes sprint desarrollados previamente. Es un modelo viable para la asociación y se desarrolló en el tiempo considerado para su fin como se muestra en la

Figura 26. Burndown chart sprint 5



12. Conclusiones

En el presente proyecto se abordó la problemática de la Asociación de Mujeres Cafeteras de Ocamonte, la cual depende comercialmente de la Federación Nacional de Cafeteros. Debido a los pocos conocimientos en temas comerciales no han logrado una expansión y obtención de clientes para lograr un crecimiento y con ello la posibilidad de invertir en nuevos recursos que permitan un posicionamiento importante. Por ello, se planteó como objetivo formular un plan de Proyecto para la estructuración de un modelo de negocio para la comercialización de café tostado en grano y molido bajo una marca propia de la Asociación de Mujeres Cafeteras de Ocamonte, Santander, utilizando la metodología SCRUM.

Esta metodología facilita el trabajo colaborativo y autoorganizado, lo que permitió involucrar a los miembros de la Asociación desde el Sprint 0 a través del cual se estableció 23 historias de usuario y se generó así un valor agregado en cada uno de los Sprint propuestos. Para el desarrollo del modelo de negocio, se empleó la herramienta Canvas, que permite a través de 9 componentes identificar el modelo de negocio más apropiado para una organización, estos

componentes se integraron como entregables en cada sprint.

Se realizaron 5 sprint que permitieron establecer aspectos importantes para estructurar el modelo de negocio considerando las características de la Asociación. En el Sprint 1 se desarrolló un estudio de mercado, a través del análisis de las 4 P, se compararon dos canales potenciales, el primer canal fueron puntos con afluencia alta de personas como: plazas y parques; sin embargo, en la encuesta aplicada a más de 80 vendedores ambulantes de café se descartó como canal potencial considerando factores como: precio ofrecido, calidad, marca, entre otros aspectos. Ya que, el propósito de la Asociación es un posicionamiento en mercados y clientes más segmentados y con una disposición a pagar mayor considerando la calidad del café que tienen actualmente.

El segundo canal, fue los centros comerciales, identificados como un canal potencialmente atractivo teniendo en cuenta factores como: precio, afluencia de personas, posicionamiento, entre otros. Aquí también se avanzó en un aspecto fundamental para la Asociación, y es la creación de marca, a través de una mesa de trabajo se seleccionó la marca *Café la Ocamontana*. En este Sprint se abordaron los componentes 1 (segmento de clientes), 2 (propuesta de valor) y 3 (canales) del modelo Canvas.

En el Sprint 2 se establecieron 5 centros comerciales potenciales dentro de ellos: Plaza San Gil, Cacique, La Quinta, Megamall y Acrópolis, identificando contactos comerciales para establecer una negociación para la Asociación, en este sprint se abordó el componente 4 (relacionamiento con los clientes) del modelo Canvas.

En el Sprint 3 se identificaron los sellos de calidad potenciales para la asociación, destacando especialmente los de sostenibilidad y recomendando la selección y obtención del Rainforest Alliance, ya que este promueve el cuidado del medio ambiente, el comercio justo,

buen trato a la comunidad, generando valor agregado a la asociación al momento de comercializar y vender su producto café tostado en grano y molido bajo su marca propia. En este sprint se abordó el componente 8 (socios estratégicos) del modelo Canvas.

En el Sprint 4, se consideró la viabilidad económica de la propuesta, identificando que es completamente viable para la asociación, con una inversión inicial de \$43.500.000 que pueden ser financiados a través del crédito cafetero, el cual hace parte de los programas de la Federación Nacional de Cafeteros y es brinda mejores tasas y plazos de pagos. Para alcanzar el punto equilibrio se requiere vender total de 2.015 unidades y un total en pesos de \$ 14.060.000, alcanzando su punto de equilibrio el primer mes de operación si consideramos un precio promedio de \$7.000 y unos costos fijos de \$8.060.000. En este sprint se abordó el componente 5 (Flujo de ingresos), 6 (recursos clave), 7 (Actividades clave) y 9 (estructura de costos) del modelo Canvas.

En el Sprint 5, se consolidó el modelo de negocio propuesto para la Asociación, el cual se basa en un Kiosco en un centro comercial para la venta de café. Inicialmente, se propone empezar con uno, pero con las ventas proyectadas se puede considerar una expansión a más centros comerciales después del tercer año de operación.

Finalmente, se puede concluir que la metodología SCRUM permite aplicarse a proyectos que no necesariamente están relacionados con necesidades tecnológicas, sino que al contrario es una metodología adaptativa que parte de un problema y entrega valor al ser práctica, involucrar a los interesados, y establecer prácticas de gestión de productos que permiten desarrollar de mejor manera los resultados. Particularmente, en este proyecto generó valor al integrarse con una herramienta como lo es el modelo Canvas, esto se ve reflejado en los resultados de cada uno de los Sprint, y en la viabilidad de la propuesta planteada, cumpliendo así los objetivos planteados

inicialmente considerando que, se propuso un modelo de negocio teniendo en cuenta el mercado, la competencia y el producto. Se formuló una estructura comercial del café tostado en grano y molido considerando las necesidades de mercado de ASOMUCAO. Se aplicó las buenas prácticas de la metodología SCRUM para el modelo de negocio planteado y se planteó la estructura organizacional en colaboración con ASOMUCAO a través de mesas de trabajo.

La Asociación de mujeres cafeteras de Ocamonte tiene una ventaja competitiva frente a otras asociaciones, ya que constantemente se encuentran capacitándose en temas de calidad y conocen su perfil de taza y el producto a ofrecer, prueba de esto ha sido que las tiendas Juan Valdez seleccionó a esta asociación para sacar una edición especial en el año 2018 por tener un producto de excelente calidad, con unas características particulares de fragancia y aroma que proyectan notas a limoncillo y lima, en su sabor se perciben notas a duraznos, peras y almendras, su sabor residual es agradable y su acidez es media, características muy llamativas al momento de comercializar su café tostado en grano y molido. Por lo que, se propone a futuro considerar un modelo de negocio de franquicias de café que puede ser una estrategia importante para expandirse a otras regiones del país y apoyar a mujeres cafeteras de otras ciudades al integrarlas a la marca sin perder la esencia de esta, por lo que una pregunta de investigación futura podría ser ¿Cómo formular un plan de proyecto bajo un modelo de negocio de franquicias de ASOMUCAO para la expansión y crecimiento de su marca en Colombia?

Referencias

- Agencia Andolu. (2021). *La empresa colombiana que ofrece trabajo a habitantes de la calle con la venta ambulante de café*. <https://www.aa.com.tr/es/mundo/la-empresa-colombiana-que-ofrece-trabajo-a-habitantes-de-la-calle-con-la-venta-ambulante-de-caf%C3%A9/2416457>
- Alcalde de la Fuente, A. (2019). *La estrategia de negocio “Long Tail”. Aplicación en Amazon y en el SEO de las PyMES* [Tesis de maestría, Universidad de Valladolid]. <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/42509/TFG-O-1884.pdf?sequence=1>
- Asociación Municipal de Mujeres de Caucasia Asomuca. (2014). *Estatutos Asociación de Mujeres Cafeteras de Ocamonte*. <https://directorio-empresas.einforma.co/informacion-empresa/asociacion-mujeres-cafeteras-ocamonte>
- Ballesteros Quintero, L. (2021). Implementación y práctica de SCRUM en la asignatura de formulación y evaluación de proyectos en la facultad de ciencias económicas y administrativas de la universidad el Bosque. *Revista Panorama*, 15(29), 127–140. <https://doi.org/10.15765/pnrm.v15i29.2538>
- Bernal, C. A. (2006). *Metodología de la Investigación para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Pearson.
- Brume, M. (2019). *Estructura organizacional*. <https://www.unibarranquilla.edu.co/docs/estructura-organizacional.pdf>
- Calderón, D. (2023). Informalidad laboral en Bucaramanga: tres historias de lucha por el 'pan' diario. *Diario la Vanguardia*. <https://www.vanguardia.com/area-metropolitana/bucaramanga/informalidad-laboral-en-bucaramanga-tres-historias-de-lucha-por-el-pan-diario->

AH6339266#:~:text=De%20acuerdo%20con%20cifras%20de,las%20calles%2033%20y%2036

Cámara de Comercio de Medellín. (2013). *Manual para el desarrollo de un plan de negocios*.

[https://www.camaramedellin.com.co/Portals/0/Crear-](https://www.camaramedellin.com.co/Portals/0/Crear-Empresa/Documentos/Manual%20de%20plan%20de%20negocios-Basica.PDF)

[Empresa/Documentos/Manual%20de%20plan%20de%20negocios-Basica.PDF](https://www.camaramedellin.com.co/Portals/0/Crear-Empresa/Documentos/Manual%20de%20plan%20de%20negocios-Basica.PDF)

Castellanos, M. y Mesa, A. (2022). *Rosalba Castillo: el empoderamiento femenino en la*

caficultura. [https://plataforma.bucaramanga.upb.edu.co/frente-a-frente/rosalba-castillo-](https://plataforma.bucaramanga.upb.edu.co/frente-a-frente/rosalba-castillo-el-empoderamiento-femenino-en-la-caficultura)

[el-empoderamiento-femenino-en-la-caficultura](https://plataforma.bucaramanga.upb.edu.co/frente-a-frente/rosalba-castillo-el-empoderamiento-femenino-en-la-caficultura)

Catalunya Emprén. (2012). *Herramientas para elaborar el modelo de negocio*.

[https://semanadelainnovacion.umh.es/files/2014/09/Herramientas-para-elaborar-un-](https://semanadelainnovacion.umh.es/files/2014/09/Herramientas-para-elaborar-un-Modelo-de-Negocio.pdf)

[Modelo-de-Negocio.pdf](https://semanadelainnovacion.umh.es/files/2014/09/Herramientas-para-elaborar-un-Modelo-de-Negocio.pdf)

Chávez González, G. E. (2022). *Contribución económica, social y ambiental de las ecoetiquetas*

al comercio justo del café: caso de “rainforest alliance” en fincas cafeteras certificadas

de Risaralda, Colombia [Pontificia Universidad Javeriana].

<https://repositorio.ausjal.org/handle/20.500.12032/101797>

Cenicafe. (2021). *Calidad de café*.

<https://biblioteca.cenicafe.org/bitstream/10778/1033/1/Calidad%20caf%C3%A9.pdf>

Cooperativa de Caficultores de Santander. (2022). *Guía internacional de sellos de comercio*

justo. [https://comerciojusto.org/wp-](https://comerciojusto.org/wp-content/uploads/2018/03/GUIA_INTERNACIONAL_DE_SELLOS_web.pdf)

[content/uploads/2018/03/GUIA_INTERNACIONAL_DE_SELLOS_web.pdf](https://comerciojusto.org/wp-content/uploads/2018/03/GUIA_INTERNACIONAL_DE_SELLOS_web.pdf)

Curtino, R. (2016). *Diseño del Modelo de Negocios de una Plataforma OnLine de*

Entrenamiento [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Córdoba].

<https://rdu.unc.edu.ar/bitstream/handle/11086/4823/Curtino%2C%20Ricardo%20Andres>.

%20Dise%C3%B1o%20del%20modelo%20de%20negocios%20de%20una....pdf?sequence=1&isAllowed=y

David, F. (2011). *Strategic management concepts and cases: A competitive advantage approach*. Pearson Education Prentice Hall, 13.

Denning, S. (2018). Succeeding in an increasingly Agile world. *Strategy And Leadership*, 44(1), 36-40. Doi:<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/SL-03-2018-0021/full/html>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2023). *Encuesta mensual de servicios*. <https://www.dane.gov.co/files/operaciones/EMS/bol-EMS-abr2023.pdf>

Dijo Diseño. (2023). Dijo diseño y arquitectura. <https://www.dijodisenio.com/puntosmoviles/index.htm>

Drucker, P. (1954). *The practice of management*. Harper and Row Publishers.

El Gran Santander. (2020). *Ocamonte Patrimonio Religioso de Santander*. <https://elgransantander.com/ocamonte-patrimonio-religioso-de-santander>

El País. (2021). Las 'dulces' cifras del café colombiano, a propósito del Día Internacional del grano. *El País*. <https://www.elpais.com.co/economia/las-dulces-cifras-del-cafe-colombiano-a-proposito-del-dia-internacional-del-grano.html>

Escudero Santana, A., Aparicio Ruiz, P., Grosso De La Vega, R. y Rodríguez Palero, M. (2019). La colaboración Universidad-Empresa como elemento motivador. Un estudio de caso. *Aula Abierta*, 48(4), 435–446. <https://doi.org/10.17811/rifie.48.4.2019.435-446>

Estudio4d. (2023). *Islas para centro comercial*. <http://www.estudio4d.com/islas-de-centro-comercial.html>

Federación Nacional de Cafeteros. (2021). *Sector cafetero estrena política de equidad de género*,

- la primera para un gremio agrícola.* <https://federaciondefeferos.org/wp/listado-noticias/sector-cafetero-estrena-politica-de-equidad-de-genero-la-primer-para-un-gremio-agricola/>
- Federación Nacional de Cafeteros. (2021a). *Informe de gestión 2021.* https://federaciondefeferos.org/app/uploads/2022/05/IG-2021_Digital.pdf
- Federación Nacional de Cafeteros. (2021b). *FNC en cifras.* <https://federaciondefeferos.org/static/files/FNCCIFRAS2017.pdf>
- Federación Nacional de Cafeteros. (2022). *Producción de café de Colombia cierra 2021 en 12,6 millones de sacos.* <https://federaciondefeferos.org/wp/listado-noticias/produccion-de-cafe-de-colombia-cierra-2021-en-126-millones-de-sacos/#:~:text=Bogot%C3%A1%2C%20enero%2012%20de%202022,13%2C9%20millones%20de%20sacos>
- Federación Nacional de Cafeteros. (2023a). *Línea de crédito para caficultores.* <https://federaciondefeferos.org/app/uploads/2023/03/LineasCredito-FINAL-13-03-2023.pdf>
- Federación Nacional de cafeteros. (2023b). *Tabla de precio interno de referencia para la compra de café.* https://federaciondefeferos.org/app/uploads/2019/10/precio_cafe.pdf
- Feijoo Jaramillo, I., Guerrero Jirón, J. y García Regalado, J. (2017). *Marketing aplicado en el sector empresarial.* Machala.
- Fique Navarrete, C. D. (2021). *La asociatividad y la calidad de vida en la caficultura colombiana. Experiencia de la asociación Las Rosas Coffee* [Tesis de maestría, Universidad de La Salle]. https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1200&context=maest_gestion_d

esarrollo

Fred, D. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson Prentice Hall, 11.

González Litman, T. (2017). Colombia: altos precios en centros comerciales cambian el rumbo del comercio. *Fashion Networks*. <https://pe.fashionnetwork.com/news/Colombia-altos-precios-en-centros-comerciales-cambian-el-rumbo-del-comercio,790239.html#ifm-bachelor-of-arts>

Hernández García, L. (2015). *Modelos de Negocio. Un análisis y valoración de las propuestas actuales*. <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/15632/TFG-E-132.pdf;jsessionid=EE83DA5673AE9127595E55A5F9692545?sequence=1>

Innovación Comunitaria. (2018). *Prototipos*. https://innovacioncomunitaria.files.wordpress.com/2018/10/prototipos_corfo0.pdf

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. (2018). *El mercado y la comercialización*. <https://repositorio.iica.int/bitstream/handle/11324/7088/BVE18040224e.pdf?sequence=1>

Izquierdo, A. (2019). Mujeres Cafeteras, el café de Juan Valdez que exalta a la caficultora colombiana. *Revista PYM*. <https://www.revistapym.com.co/articulos/comunicacion/24265/mujeres-cafeteras-el-cafe-de-juan-valdez-que-exalta-a-la-caficultora-colombiana>

Izquierdo, A. (2022). Día Internacional del Café: así se consume en Colombia. *Revista PYM*. <https://www.revistapym.com.co/articulos/consumidor/55247/dia-internacional-del-cafe-asi-se-consume-en-colombia>

Kantar. (2022). *Día internacional del café*. <https://www.kantar.com/latin-america/campaigns/kwp/2022/colombia-dia-del-cafe-rf-2022>

- López, M. (2020). *Asociación de Mujeres Cafeteras de Ocamonte - ASOMUCAO*. (J. Rozo, L. Pulido, & C. Venegas, Entrevistadores). https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=4106&context=administracion_de_empresas
- Melo Torres, L. I., Melo Torres, M. M. y Fonseca Pinto, D. E. (2017). La Asociatividad: una estrategia de desarrollo local para los cafetaleros de Ocamonte (APCO) en Santander, Colombia. *Acta Agronómica*, 66(4), 1-15. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-28122017000400538
- Mheducation. (2018). *Organización comercial de las empresas*. <https://www.mheducation.es/bcv/guide/capitulo/8448183061.pdf>
- Mobimetrics. (2023). *Hábitos en el consumo de café en Colombia*. <https://mobimetrics.co/stats/habitos-en-el-consumo-de-cafe-en-colombia/>
- Muñoz Jaramillo, A. (2007). *Diseño de una guía de selección del sello para cafés sostenibles* [Tesis de grado, Universidad Tecnológica de Pereira]. <https://repositorio.utp.edu.co/server/api/core/bitstreams/a5945d05-d9bb-457b-8df8-c8dce796f51f/content>
- Navarro, J. (2012). *Estudio de modelos de negocio en Internet* [Tesis de grado, Universidad San Carlos III de Madrid]. <https://core.ac.uk/download/30046095.pdf>
- Nestle. (2017). *My Own Business: tiendas de café que te llegan*. <https://www.nestle.com.ar/historias/cafe-emprendimiento-africa>
- Ópera Global Business. (2017). *El estudio de mercado*. <https://operagb.com/wp-content/uploads/2017/09/8448169298.pdf>

- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2011). *Generación de Modelos de Negocio*. Tim Cark.
- Pastori, D. (2017). Conozca cómo invertir en una 'isla' desde \$1,5 millones. *El Heraldo*.
<https://www.elheraldo.co/mas-negocios/conozca-como-invertir-en-una-isla-desde-15-millones-318424>
- Philips. (2020). *Terminología del café*. <https://www.philips.es/c-mho/cafes/cafes-101/101-terminos-del-caffe>
- Porter, M. (2008). *Cinco fuerzas competitivas que le dan a la estrategia*. Harvard Business Review.
- Porter, M. (2008). *Cinco fuerzas de Porter*. Escuela de Negocios Harvard.
- Preciosmundi. (2023). *Precios en restaurantes en Colombia*.
<https://preciosmundi.com/colombia/precio-restaurantes>
- Pricelista. (2023). *Precios del café*. <https://www.pricelista.com/menu-prices/starbucks-co>
- Programa Avanza. (2018). *Mi modelo de negocio: Canvass y plan de empresa*.
https://emprendimientoymicrofinanzas.com/wp-content/uploads/2018/05/3_Mi_modelo_de_negocio_Canvass_y_plan_de_empresa.pdf
- Pueblos Patrimonio de Colombia. (2023). *Centros comerciales en Bucaramanga*.
https://pueblospatrimoniodecolombia.travel/centros-comerciales-en-bucaramanga/#Centro_Comercial_San_Andresito_Centro
- Pulido Rodríguez, L. C., Roza Tinoco, J. Á. y Venegas Díaz, J. C. (2021). *Factores de éxito de los grupos productivos ASOMUCAO y Asociación de Caficultores de Barichara del sur de Santander* [Tesis de maestría, Universidad de La Salle].
https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/3106
- Ramírez Beltrán, C. J. y Alférez Sandoval, L. G. (2014). Modelo conceptual para determinar el

- impacto del merchandising visual en la toma de decisiones de compra en el punto. *Pensamiento y Gestión*, 36(5), 1-27. <https://www.redalyc.org/pdf/646/64631418001.pdf>
- Review. (2023). *¿Cuántos cafés vende una cafetería al día?*. <https://reviews.tn/es/wiki/how-many-coffees-does-a-coffee-shop-sell-per-day/>
- Rivas Cedeño, L. L. Mielles Mielles, L. A. y Bolaño Valencia, F. R. (2017). El diseño de proyectos, estudio teórico-conceptual de sus etapas y componentes. *Revista Científica Dominio de Ciencias*, 4(2), 1-15. Doi:<https://dx.doi.org/10.23857/dom.cien.pocaip.2017.3.esp.3.jul>.
- Salabarieta Cárdenas, S. (2020). *Viabilidad económica de las certificaciones en cafés especiales para los productores de los municipios de Confines, Oiba, Socorro y Páramo, Santander* [Tesis de grado, Universidad Libre]. <https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/20835/Trabajo%20de%20grado.pdf?sequence=1>
- Santos, D. (2023). *110 datos y estadísticas sobre redes sociales para 2023*. <https://blog.hubspot.es/marketing/estadisticas-redes-sociales>
- Schwaber, K. y Sutherland, J. (2020). *La Guía de SCRUM*. <https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v2020/2020-Scrum-Guide-Spanish-European.pdf>
- SCRUMstudy. (2013). *Una guía para el conocimiento de SCRUM (Guía SBOK™)*. https://www.tenstep.ec/portal/images/pdfs/Suscripciones_TenStep/Silver/SCRUMstudy_GUIDA_SBOK_espanol.pdf
- Superintendencia de Industria y Comercio. (2023). *Etapas del proceso de solicitud de marcas*. <https://www.sic.gov.co/node/83#:~:text=La%20marca%20estar%C3%A1%20publicada>

%20en%20la%20Gaceta%20durante%2030%20d%C3%ADa%20h%C3%A1biles

The Mon Politan. (2022). *Emprendedora lanza una franquicia de micro cafeterías ambulantes.*

<https://themonopolitan.com/2022/06/fogarolli>

The Moon Politan. (2015). *Wheelys - Una Franquicia de Micro Cafeterías Ambulantes y*

Sustentables. <https://themonopolitan.com/2015/05/wheelys>

Toniut, H. (2020). *El uso del modelo de negocio para la innovación empresarial: Aportes a los*

principales autores. https://www.palermo.edu/negocios/cbrs/pdf/pbr22/PBR_22_08.pdf

Torrado Nevado, M. (2019). *Estudio de metodologías ágiles. Aplicación SCRUM* [Trabajo de

grado, Escuela Técnica Superior de Ingeniería].

<https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/101313/TFG->

[2513%20TORRADO%20NEVADO.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/101313/TFG-2513%20TORRADO%20NEVADO.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Torres Castillo, A. (2019). Enfoques de estrategia y modelos de negocio. *Revista de*

Investigaciones ULCB, 4(2), 55-66. Doi:10.36955/RIULCB.2019v6n2.005

Vanegas, F. (2017). *Conozca el procedimiento para registrar una marca de café.*

<https://www.yoamoelcafedecolombia.com/2017/11/07/conozca-el-procedimiento-para-registrar-una-marca-de-cafe/>