

**Formulación de un plan comercial para la asociación de caficultores de La Palma,
siguiendo los lineamientos del marco de trabajo SCRUM**

Laura Viviana Parra Galvis, Martha Lucia Caicedo Solano

Trabajo de grado para optar el título de Magíster 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

2025

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	V° B° POR:
 <hr/> <p>Laura Viviana Parra Galvis <i>Estudiante de Maestría</i></p>  <hr/> <p>Martha Lucia Caicedo Solano <i>Estudiante de Maestría</i></p>	 <hr/> <p>William Ricardo Zambrano Ayala <i>Director del Trabajo de grado</i></p>	<p>Comité de Trabajo de Grado</p>

Dedicatoria

Principalmente a Dios y a nuestra familia, por su amor incondicional, su apoyo constante y su paciencia durante este proceso. Ustedes han sido nuestra mayor motivación y fortaleza para seguir adelante.

A nuestros compañeros de trabajo, por su comprensión y solidaridad que han sido fundamental para poder cumplir con nuestras responsabilidades laborales y académicas.

A mi compañera de estudio, por compartir conmigo este camino lleno de retos y aprendizajes; juntas hemos superado obstáculos y celebrando logros. Su amistad y compañerismo han enriquecido esta experiencia.

A los profesores que han aportado sus conocimientos y experiencias durante estos cuatro semestres. Su dedicación y pasión por la enseñanza han sido un pilar importante en nuestra formación académica y profesional.

Agradecimientos

Queremos expresar nuestro agradecimiento a la Asociación de Caficultores de La Palma (ASOPARIBARI) por su apoyo para el desarrollo de este trabajo de grado, su dedicación a la transformación y comercialización del café en el municipio de La Palma, y su esfuerzo por mejorar la calidad de vida de sus miembros, han sido una fuente de inspiración constante.

Agradecemos a nuestro director de trabajo de grado, William Ricardo Zambrano Ayala, por su orientación, sabiduría, guía y ejemplo, que han sido fundamentales para el desarrollo de este proyecto, gracias por creer en nosotras y por inspirarnos a ser mejor cada día.

Finalmente, nuestro agradecimiento a la Universidad Santo Tomas por la oportunidad y el desafío de ser tomasinos, se nos agranda el corazón de orgullo y felicidad por los conocimientos adquiridos.

Contenido

1.	Aspectos contextuales.....	20
1.1	Planteamiento del problema.....	20
1.2	Objetivos.....	24
1.1.1	Objetivo general.....	24
1.1.2	Objetivos específicos	24
1.3	Descripción institucional	25
2.	Marco referencial.....	29
2.1	Marco teórico	29
2.1.1	Bases teóricas y conceptuales	30
2.2	Estado del Arte.....	36
2.3	Marco conceptual.....	44
2.4	Marco legal	46
3.	Método	47
3.1	Ciclo de vida de SCRUM	47
3.2	Formación del Scrum Team.....	49
3.3	Uso de Marco de Trabajo ágil.....	51
3.3.1	Los roles en SCRUM.....	54
4.	Equipo Scrum (<i>Scrum Team</i>).....	54
4.1	Planeación del proyecto en SCRUM- Product Planning.....	58
4.1.1	Product Backlog	58
4.1.2	Estrategias de seguimiento y actualización del Backlog.....	59

PLAN COMERCIAL PARA CAFICULTORES, MARCO DE TRABAJO SCRUM.	6
4.1.3 Estrategia de segmentación de clientes	64
4.1.4 Alianzas estratégicas	67
4.1.5 Paso a Paso del SCRUM	73
5. Diagnóstico de ASOPARIBARI.....	82
5.1 Análisis FODA.....	83
5.2 Análisis de PORTER.....	87
6. PLAN COMERCIAL PARA ASOPARIBARI	90
6.1 Fase 1: Preparación y Formación del Equipo.....	92
6.2 Fase 2: Análisis del Mercado	94
6.3 Fase 3: Creación del Product Backlog	95
6.4 Fase 4: Diseño del Proceso de Comercialización mediante Sprint Planning	96
6.5 Fase 5: Ejecución de Sprint.....	97
6.6 Planeación del Sprint Retrospective.....	99
6.7 Estrategia para Sprint Retrospective	100
6.7.1 <i>Participantes</i>	100
6.7.2 <i>Estructura de la reunión</i>	100
6.7.3 <i>Frecuencia y Duración</i>	101
6.7.4 <i>Herramientas para la Retrospectiva</i>	102
7. Propuesta del plan comercial para ASOPARIBARI, mediante sprint Planning.....	103
8. Propuesta de comercialización para ASOPARIBARI, por medio del Product Backlog	107
8.1. Presupuesto para el recurso humano ASOPARIBARI	109

9.	Ejecución de sprint, mediante la implementación de estrategias de fortalecimiento organizacional	111
9.1	Datos Recolectados	118
9.2	Tratamiento Estadístico.....	121
9.3	Proyección.....	123
9.4	Objetivo General	125
9.5	Objetivo Específico 1	126
9.6	Objetivo Específico 2	127
9.7	Objetivo Específico 3	128
10.	Resultados	129
10.1	Estrategias por implementar en la propuesta del plan comercial	129
10.2	Estrategia de marketing.....	132
11	Discusión.....	134
12	Conclusiones	139
13	Recomendaciones	145
	Referencias.....	148

Lista de tablas

Tabla 1. <i>Eventos de SCRUM</i>	35
Tabla 2. <i>Definición roles Scrum</i>	56
Tabla 3. <i>Ejemplo Historias de usuario</i>	61
Tabla 4. <i>Equipo para desarrollar análisis de mercado</i>	66
Tabla 5. <i>Propuesta segmentación de clientes</i>	67
Tabla 6. <i>Propuesta de Product Backlog</i>	69
Tabla 7. <i>Plantilla producto backlog para ASOPARIBARI.</i>	71
Tabla 8. <i>Pasos del SCRUM</i>	73
Tabla 9. <i>Procesos de SCRUM</i>	79
Tabla 10. <i>Sprint por objetivo específico.</i>	80
Tabla 11. <i>Escala de Porter</i>	89
Tabla 12. <i>Fases del plan comercial</i>	91
Tabla 13. <i>Pasos Fase 1</i>	92
Tabla 14. <i>Pasos Fase 2</i>	94
Tabla 15. <i>Pasos Fase 3</i>	95
Tabla 16. <i>Pasos Fase 4</i>	96
Tabla 17. <i>Pasos Fase 5</i>	97
Tabla 18. <i>Propuesta estrategia para el Daily Scrum</i>	99
Tabla 19. <i>Propuesta estrategia para el Sprint Retrospective</i>	102
Tabla 20. <i>Desarrollo de Sprint Planning del Proceso de Comercialización para ASOPARIBARI</i>	105

Tabla 21. <i>Product Backlog para ASOPARIBARI</i>	107
Tabla 22. <i>Presupuesto recurso humano ASOPARIBARI</i>	110
Tabla 23. <i>Propuesta ejecución de Sprint del Plan Comercial</i>	114
Tabla 24. <i>Resultado encuesta a socios</i>	119
Tabla 25. <i>Proyección incremento en ventas ASOPARIBARI</i>	124

Lista de figuras

Figura 1. <i>Árbol de problemas</i>	22
Figura 2. <i>Causas y Efectos</i>	23
Figura 3. <i>Organigrama ASOPARIBARI.</i>	26
Figura 4. <i>Distribución ventas actual ASOPARIBARI</i>	27
Figura 5. <i>Mapa de distribución fuerza de ventas ASOPARIBARI</i>	28
Figura 6. <i>Ciclo del proyecto Scrum para ASOPARIBARI</i>	48
Figura 7. <i>Marco de Trabajo Scrum</i>	50
Figura 8. <i>Flujo de Scrum para un sprint</i>	53
Figura 9. <i>Flujo de Scrum para un sprint</i>	77
Figura 10. <i>ASOPARIBARI mesa de trabajo año 2021</i>	82
Figura 11. <i>FODA de ASOPARIBARI</i>	83
Figura 12. <i>Fases para desarrollar el Plan Comercial</i>	91
Figura 13. <i>Pasos para la ejecución de Sprint Planning</i>	103
Figura 14. <i>Propuesta del proceso de Comercialización para ASOPARIBARI</i>	104
Figura 15. <i>Resultado encuesta socios</i>	120
Figura 16. <i>Estado de Resultados ASOPARIBARI</i>	123

Resumen

La Asociación de Caficultores de La Palma (ASOPARIBARI) fundada en 2005 y compuesta por 53 víctimas del conflicto armado en Colombia, enfrenta un desafío significativo en la comercialización de su café de alta calidad, lo que limita su acceso a nuevos mercados. El presente proyecto abordó la problemática de esta Asociación que, a pesar de contar con 1204 hectáreas cultivadas de café, no ha logrado maximizar su potencial de venta. Por ello, se planteó el objetivo de formular un plan comercial para la Asociación de Caficultores de La Palma, aplicando el marco de trabajo Scrum, para incrementar las ventas y la rentabilidad de la organización.

La aplicación de SCRUM permitirá que el equipo se adapte rápidamente a los cambios del mercado y a las necesidades de los clientes, lo cual es importante en la industria del café, donde las tendencias pueden cambiar rápidamente. A su vez, mediante las retrospectivas, el equipo identificará áreas de mejora en el proceso de producción, lo que llevaría a una mayor eficiencia y calidad en el producto.

Se concluye que, al optimizar procesos y establecer alianzas estratégicas, ASOPARIBARI podría no solo aumentar sus ventas, sino también contribuir a la generación de empleo en la región, mejorando el reconocimiento del municipio por su producción agrícola. Este enfoque colaborativo y flexible es esencial para que la Asociación supere sus limitaciones actuales y aproveche las oportunidades del mercado cafetero cundinamarqués y colombiano.

Palabras Clave: café, comercialización, estrategia, mercado, Scrum

Abstract

The Association of Coffee Growers of La Palma (ASOPARIBARI), founded in 2005 and composed of 53 victims of the armed conflict in Colombia, faces a significant challenge in marketing its high-quality coffee, limiting its access to new markets. This project addressed the issues faced by ASOPARIBARI, which, despite having 1,204 hectares of coffee cultivated, has not maximized its sales potential. Therefore, the objective was to formulate a commercial plan for the Association of Coffee Growers of La Palma, applying the Scrum framework to increase the organization's sales and profitability.

The application SCRUM will allow the team to quickly adapt to market changes and customer needs, which is important in the coffee industry where trends can change quickly. In turn, through retrospectives, the team will identify areas for improvement in the production and export process, leading to greater efficiency and quality in the product.

By optimizing its processes and establishing strategic alliances, ASOPARIBARI could not only boost its sales but also contribute to job creation in the region, enhancing the municipality's recognition for its agricultural production. This collaborative and flexible approach is essential for the Association to overcome its current limitations and seize opportunities in the coffee markets of Cundinamarca and Colombia.

Keywords: coffee, marketing, strategy, market, Scrum

Glosario

Alianzas estratégicas: colaboraciones con otros actores del mercado para fortalecer la comercialización del café.

Análisis FODA: herramienta para evaluar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de ASOPARIBARI.

ASOPARIBARI: asociación de Caficultores de La Palma, que agrupa a caficultores afectados por el conflicto armado en Colombia.

Café de especialidad: tipo de café que se destaca por su calidad y características únicas.

Caficultores: personas que cultivan café, en este caso, miembros de ASOPARIBARI.

Certificaciones: reconocimientos que garantizan la calidad y sostenibilidad del café.

Cadenas de suministro: redes de producción y distribución que afectan la comercialización del café.

Comercialización: proceso de llevar el café al mercado, incluyendo estrategias para aumentar las ventas.

Comercio justo: modelo de intercambio comercial basado en la equidad y el respeto a los derechos de los productores.

Condiciones climáticas: factores ambientales que afectan la producción de café.

Cultura cafetera: tradiciones y prácticas relacionadas con la producción y consumo de café en la región.

Desafío: obstáculo que enfrenta ASOPARIBARI en su camino hacia la mejora de la comercialización.

Desarrollo económico: proceso de mejora en las condiciones financieras de la asociación y sus miembros.

Desarrollo rural: proceso de mejora de las condiciones de vida en las áreas rurales donde se cultiva café.

Desarrollo social: proceso que busca mejorar la calidad de vida de los miembros de la asociación y su comunidad.

Diversificación: estrategia para ampliar la oferta de productos y servicios relacionados con el café.

Eficiencia: capacidad de la asociación para maximizar resultados con los recursos disponibles.

Estrategia: plan de acción diseñado para mejorar la comercialización y aumentar los ingresos de la asociación.

Estrategias de marketing: planes diseñados para promover el café y aumentar su visibilidad en el mercado.

Fidelización: estrategias para mantener a los clientes y consumidores leales a la marca de café.

Impacto social: efectos positivos que tiene la asociación en la comunidad local.

Innovación: implementación de nuevas ideas y estrategias para mejorar la comercialización del café.

Iniciativas comerciales: proyectos y acciones que buscan mejorar las ventas y el reconocimiento del café.

Investigación de mercado: proceso de análisis para comprender mejor las necesidades y comportamientos de los consumidores.

Mercado: espacio donde se compran y venden productos, en este caso, el café.

Organización interna: estructura y procesos dentro de ASOPARIBARI que afectan su funcionamiento.

Planning Poker: técnica de estimación en la que los miembros del equipo utilizan cartas para votar en secreto sobre el esfuerzo requerido para completar tareas.

Product Backlog: lista priorizada de tareas y objetivos en el marco de SCRUM.

Producción agrícola: actividad de cultivar café, que es fundamental para la economía local.

Red de negocios: conjunto de relaciones comerciales que pueden beneficiar a ASOPARIBARI.

Redes sociales: plataformas utilizadas para promocionar el café y conectar con consumidores.

Reconocimiento: valoración del café de ASOPARIBARI en el mercado, que busca mejorar con estrategias de marketing.

Responsabilidad social: compromiso de ASOPARIBARI con el bienestar de sus miembros y la comunidad.

Satisfacción del cliente: grado en que los consumidores están contentos con el café de ASOPARIBARI.

Sistemas de calidad: normas y procedimientos para asegurar la calidad del café producido.

Sistemas de distribución: métodos utilizados para llevar el café al mercado y a los consumidores finales.

Sistemas de información: herramientas y tecnologías que ayudan a gestionar la información sobre el mercado y la producción.

Sostenibilidad: capacidad de la asociación para mantener su actividad económica y social en el tiempo.

Tendencias del mercado: cambios en la demanda y preferencias de los consumidores de café.

Trazabilidad: capacidad de seguir el origen y el proceso del café desde la producción hasta el consumidor.

Valor agregado: características o servicios adicionales que diferencian el café de ASOPARIBARI en el mercado.

Volatilidad: cambios impredecibles en el mercado que afectan los precios del café.

Introducción

Según la Superintendencia de la Economía Solitaria (2024), Colombia es el tercer productor de café a nivel mundial, destacándose como uno de los principales productores mundiales de café. Portafolio (2024) afirma que en 2022 y 2023 Colombia produjo 10,7 millones de sacos de café de 60 kilogramos, de acuerdo con lo reportado por la Organización Internacional del Café (ICO, por sus siglas en inglés).

En un entorno donde la competencia en los mercados es cada vez más intensa, las organizaciones deben adaptarse y desarrollar estrategias efectivas para asegurar su crecimiento y sostenibilidad a largo plazo. Este trabajo se enfoca en el sector cafetero, un sector donde la estrategia de comercialización se convierte en una herramienta esencial para diferenciarse en el mercado tanto nacional como internacional.

ASOPARIBARI, conocida oficialmente como la Asociación de Caficultores de la Palma, es una entidad sin ánimo de lucro fundada con el objetivo de agrupar a los comerciantes de café de la región, y promover la producción y comercialización del producto y sus derivados.

La asociación se formalizó bajo el marco legal colombiano según los artículos 633 a 652 del Código Civil y el decreto 2150 de 1995. Desde su creación ASOPARIBARI ha buscado fortalecer la economía local mediante la cooperación entre sus miembros y la implementación de prácticas sostenibles en la producción del producto.

El sector cafetero, a pesar de la buena calidad del producto en Colombia, enfrenta serias dificultades de reconocimiento y acceso al mercado (Región Administrativa y de Planificación Eje Cafetero, 2023), esta situación plantea un reto significativo, ya que la

limitada comercialización de café restringe el acceso a nuevos mercados y consumidores, lo que afecta directamente la sostenibilidad económica de entidades como ASOPARIBARI y de las familias que dependen de ella.

El municipio de La Palma - Cundinamarca tiene 1204 hectáreas dedicadas al cultivo de café (Robayo, Suárez & Pinilla, 2018) lo que representa una oportunidad y un desafío para ASOPARIBARI. Sin embargo, a pesar de una producción considerable, la falta de estrategias comerciales exige proponer una mejora en los procesos de organización comunitaria y una colaboración más estrecha entre los miembros de la asociación. La necesidad de implementar un plan comercial se hace evidente, ya que este no solo beneficiaría a la Asociación, sino que también podría generar empleo y promover el reconocimiento de la región por su producción agrícola.

El objetivo general de esta investigación es formular un plan comercial para la Asociación de Caficultores de La Palma, aplicando el marco de trabajo Scrum, para incrementar las ventas y la rentabilidad de la organización. Se busca en primera instancia conocer la situación actual de la organización para diseñar un proceso de comercialización eficiente, y organizar sprint teóricos con el fin de garantizar su viabilidad y efectividad. La justificación de este proyecto radica en el potencial con el cual cuenta ASOPARIBARI, para mejorar su situación económica, contribuyendo al bienestar de sus miembros y al desarrollo social del municipio.

Para ello, se implementará el marco de trabajo Scrum el cual permitirá a ASOPARIBARI mejorar su capacidad de respuesta ante las demandas del mercado, de forma flexible, mediante la optimización de la producción y un plan comercial eficiente del café.

El documento se estructurará en secciones que abordarán el contexto actual de la Asociación, el diseño, estructura y planificación del plan comercial, mediante enfoque teórico y adaptable, sin dejar de lado los resultados esperados y proporcionando información sobre los objetivos, estrategias y el impacto esperado en el sector cafetero de la región.

1. Aspectos contextuales

La Asociación de Caficultores de la Palma agrupa a caficultores del municipio de La Palma en Cundinamarca, afectados en su mayoría por el conflicto armado en Colombia. A pesar de la alta calidad de su café, la Asociación enfrenta desafíos significativos en la comercialización del producto, lo que limita su acceso a nuevos mercados. Pese a que el municipio cuenta con centenares de hectáreas cultivadas y una producción cafetera con un potencial considerable, se hace necesario implementar estrategias que fortalezcan su presencia en el mercado. El marco de trabajo Scrum se propone como una herramienta clave para estructurar un plan comercial, y adicionalmente una reorganización interna en los procesos, buscando contribuir al bienestar de los socios, caficultores y el municipio en general, como una región productora de café de calidad.

1.1 Planteamiento del problema

La Federación de Cafeteros de Colombia (2023) en su informe de gestión, enfatiza que, “en el año 2022/2023 se reportó un déficit de 4,4 millones de sacos, por el bajo crecimiento de la producción debido a los altos precios de los insumos y condiciones climáticas desfavorables” (p, 15). A su vez, “en lo corrido del año 2023/2024, la producción de café en Colombia alcanzó en febrero los 5,5 millones de sacos. Esto representa un incremento del 16% frente al mismo periodo de 2022/2023” (Portafolio, 2024).

A nivel mundial, el consumo de café durante el año cafetero 2023 sufrió una caída del 2,0% lo cual se debió en parte al elevado costo de vida, la disminución de los ingresos disponibles y una reducción en las existencias del producto. Aunque, el café es relativamente inelástico, el entorno

económico global desafiante afectó el comportamiento del consumidor (Asociación de Comercio Exterior, s.f.).

Así las cosas, la producción y comercialización de café enfrentan desafíos significativos que impactan tanto a los productores como a las economías locales. La industria cafetera se ve afectada por factores como el cambio climático, la volatilidad de los precios y la reducción en los ingresos personales, lo que ha llevado a muchos caficultores a enfrentar dificultades económicas y sociales.

En Colombia, un país clave en la producción de café con 500.000 familias caficultoras, con un impacto económico significativo, que genera 9000 empleos directos e indirectos, el café se ha convertido en uno de los motores clave de la economía (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Minagricultura, 2023), sin embargo, la situación se complica debido a su historia, el conflicto armado en el país desde hace más de 50 años, ha afectado a muchas comunidades, incluyendo a los caficultores de La Palma en Cundinamarca.

ASOPARIBARI adicional a lo expuesto, enfrenta la limitada comercialización del café producido, lo cual se representa en el poco acceso a nuevos mercados, y por ende la economía de la Asociación y de las familias que dependen de ella no ha mostrado un aumento significativo.

El foco del problema radica entonces, en la falta de un plan comercial para el café, pues la marca PARIBARÍ (nombre del café de la Asociación) no ha logrado una presencia importante en el mercado, lo que ha resultado en ingresos insuficientes para sus miembros.

Este trabajo de investigación busca formular un plan comercial para la Asociación de Caficultores de La Palma, aplicando el marco de trabajo Scrum, con el fin de incrementar las ventas y la rentabilidad de la organización.

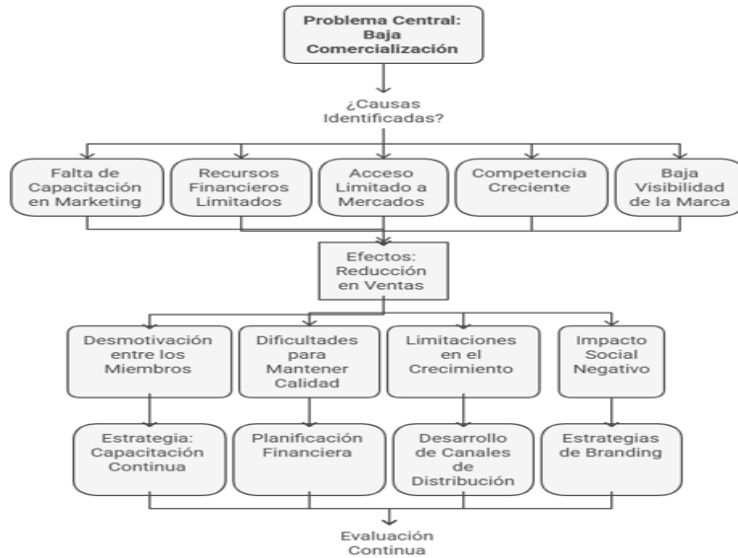
Adicionalmente, y pese a las diversas iniciativas comerciales del sector cafetero, dentro de la Asociación se encuentran problemas como, la falta de organización interna y la escasa colaboración entre los miembros de ASOPARIBARI; por ello, la aplicación de un marco de trabajo ágil como Scrum podría transformar su gestión de procesos promoviendo una mayor adaptabilidad y eficiencia.

Las variables de interés en este estudio incluyen la calidad del café, los ingresos generados por la comercialización, la organización interna de la asociación, la colaboración entre miembros y la capacidad de respuesta ante la demanda del mercado. Estas variables son esenciales para entender la situación actual de ASOPARIBARI y para formular y proponer un plan comercial que contribuya con el aumento en los ingresos y la rentabilidad de la Asociación.

Ante el panorama descrito, es importante que este proyecto proponga un plan comercial que satisfaga la necesidad de la Asociación en términos económicos y sociales, puesto que, la limitada capacidad de comercialización del café no solo afecta a la Asociación, sino que también repercute en las familias que dependen de esta actividad para su sustento. Adicionalmente, esa falta de estrategias efectivas para acceder a nuevos mercados limita las oportunidades de empleo y desarrollo en la región, perpetuando un ciclo de pobreza exacerbado por el conflicto armado y las adversas condiciones económicas.

Así las cosas, y con el fin de trabajar en la mejora de la situación para la Asociación, se identifican las áreas clave, mediante un árbol de problemas como herramienta de efecto-causa.

Figura 1. *Árbol de problemas*



En atención a lo anterior, se plantea la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo formular un plan comercial para la Asociación de Caficultores de La Palma, siguiendo los lineamientos del marco de trabajo de Scrum, con el fin de aumentar sus ingresos y rentabilidad?

Adicionalmente, se muestran las causas y los efectos de los inconvenientes en SOPARIBARI.

Figura 2. Causas y Efectos



Estas causas interrelacionadas dificultan el correcto funcionamiento de la organización. La falta de capacitación y recursos frena la creatividad y eficacia en las estrategias, mientras que el acceso limitado a mercados y la competencia creciente hacen que las oportunidades comerciales se vean reducidas. Adicionalmente, la baja visibilidad de la marca crea una desconexión con los consumidores, lo que hace aún más difícil aumentar las ventas y expandir la Asociación.

1.2 Objetivos

1.1.1 Objetivo general

Formular un plan comercial para la Asociación de Caficultores ASOPARIBARI, aplicando el marco de trabajo Scrum, para incrementar las ventas y la rentabilidad de la organización.

1.1.2 Objetivos específicos

- Analizar la situación actual de ASOPARIBARI, a través de herramientas estratégicas, para identificar oportunidades, amenazas y factores clave que influyan en su competitividad en el mercado del café.
- Diseñar la estructura del plan comercial, aplicando principios de gestión ágil, para establecer un modelo estratégico que optimice la comercialización del café a nivel nacional.
- Planificar el desarrollo del plan comercial mediante la organización de sprint teóricos, para estructurar un enfoque iterativo y adaptable que garantice su viabilidad y efectividad.

1.3 Descripción institucional

La Palma es un municipio de Colombia, que se encuentra en la provincia del Río Negro en el Departamento de Cundinamarca, a 150 kilómetros de distancia de la capital del país, es un territorio con gran diversidad cultural y natural, posee un ecosistema de gran relevancia. Adicionalmente, es una región netamente agropecuaria, por lo que la mayoría de su población está conformada por la comunidad campesina caracterizada por cultivar una gran variedad de productos (Gil & Joya, 2022).

La cercanía del municipio de La Palma con la capital del país, lo convierte en un destino accesible para quienes buscan escapar del bullicio de la capital. Es conocido por su hermoso paisaje montañoso, sus cultivos de café y su clima templado, los cuales lo hacen ideal para el cultivo de diversas frutas y verduras.

La agricultura es una de las principales actividades, el café es uno de los productos más representativos que actúa como motor de desarrollo económico, mediante las 1204 hectáreas aproximadas de cultivo (Robayo, Suárez & Pinilla, 2018). Allí se encuentra la sede principal de ASOPARIBARI.

Adicional a este contexto, ASOPARIBARI responde a las adversidades históricas del conflicto armado en Colombia, que afectó gravemente a las comunidades rurales. Se constituyó para transformar las condiciones desfavorables que limitan el progreso económico y social de la región, promoviendo fortalecimiento y mejora en la organización para los caficultores locales.

La Asociación pretende optimizar la calidad de vida de las familias caficultoras en La Palma, a través de la cooperación y la capacitación; para ello, busca no solo elevar la productividad

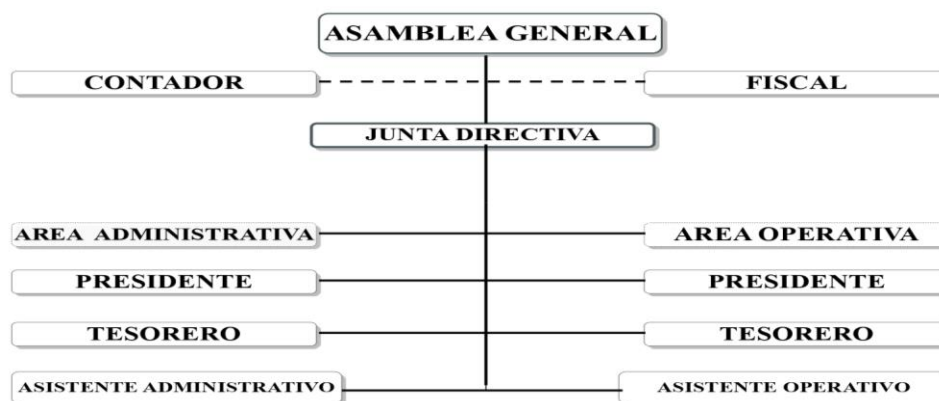
y sostenibilidad del cultivo de café, sino también fomentar un sentido de comunidad que permita a los caficultores enfrentar los desafíos del entorno y potenciar su desarrollo integral.

La Misión de ASOPARIBARI es fomentar el desarrollo integral de sus asociados a través de la producción, transformación y comercialización de café de alta calidad, así como de productos agroindustriales. Está comprometida con mejorar las condiciones de vida de las familias caficultoras, promoviendo la cultura cafetera en la región.

En cuanto a su Visión, aspira a ser reconocida a nivel regional, nacional e internacional como una organización líder en la producción y comercialización de café, destacándose por su compromiso con la calidad y la sostenibilidad ambiental.

ASOPARIBARI cuenta con una estructura organizativa que incluye una Junta Directiva, encargada de la administración y toma de decisiones estratégicas, compuesta por diferentes tipos de asociados, incluyendo fundadores, adherentes y asociados activos; cada uno de ellos con derechos y deberes específicos. Esta diversidad permite una gestión democrática y participativa, donde todos los miembros pueden involucrarse en las actividades de la Asociación.

Figura 3. Organigrama ASOPARIBARI.



Nota: Organigrama creado por la Asociación de Caficultores de La Palma de acuerdo con la Reforma Estatutaria aprobada por la asamblea general. Adaptado de: ASOPARIBARI (2016).

La contribución de la Asociación al desarrollo económico de los miembros y el fortalecimiento de la comunidad local, proponen un logro significativo para la región cafetera. Esta promueve la conciencia sobre la importancia de la producción sostenible y el trabajo en equipo, lo que afecta positivamente la calidad de vida de las familias caficultoras.

Considerando el objetivo de este proyecto que pretende aumentar la rentabilidad e ingresos de la Asociación, se muestra a continuación el mapa de ventas donde actualmente tiene presencia ASOPARIBARI:

Figura 4. *Distribución ventas actual ASOPARIBARI*



Adaptado de: Colombia en Mapas (s.f.).

Por lo anterior, se hace necesario realizar una distribución de ventas proyectada, para obtener un panorama visual de lo que se quiere lograr al cumplir con el plan comercial para la Asociación.

Figura 5. *Mapa de distribución fuerza de ventas ASOPARIBARI*



El mapa muestra los departamentos en los cuales se quiere hacer presencia del café de ASOPARIBARI, teniendo en cuenta que las ciudades que más consumen productos relacionados con el café, según EL Tiempo (2022). son Bogotá (55%), Medellín (16%), Barranquilla (11%), Cali (7%), Cartagena (6%) y Bucaramanga (3%).

- *Misión:* ASOPARIBARI es una organización líder en la región en el manejo de los cultivos de café en donde se aplican procesos de BPA y conservación ambiental, buscando mejorar la calidad de vida de los asociados, sus familias y la comunidad por medio de la producción, transformación y comercialización de café pergamino seco y sus derivados.
- *Visión:* ASOPARIBARI será en el 2029 una organización representativa de los cultivadores de café castillo de la región, que promoverá el desarrollo integral y sostenible de sus asociados, ejerciendo su liderazgo en la cadena productiva (ASOPARIBARI, 2016).

2. Marco referencial

2.1 Marco teórico

El marco teórico del presente proyecto se estructura en torno a conceptos clave para comprender su naturaleza y objetivos. La asociatividad como modelo de desarrollo económico y factor fundamental de la economía solidaria (Gómez, 2020) se erige como un pilar principal en el ámbito rural, actuando como un mecanismo de cooperación entre productores que busca optimizar su posición en el mercado.

A través de la generación de economías de escala, el fortalecimiento de capacidades, y la optimización de recursos, la asociatividad también ha permitido a los pequeños productores

enfrentar desafíos de manera conjunta, maximizando su impacto en la comunidad (Minagricultura, 2013).

En el contexto de ASOPARIBARI, esta colaboración será esencial para la transformación y comercialización del café, facilitando el acceso a recursos y conocimientos que potencian la competitividad del sector.

Los fundamentos teóricos y conceptuales son elementos esenciales que proporcionan el contexto necesario para comprender y desarrollar el eje disciplinar del proyecto, estas bases no solo ofrecen un marco de referencia, sino que también facilitan la articulación de ideas y estrategias que guiarán el proceso de implementación. Establecer un fundamento teórico sólido, permite a los integrantes de la formulación del proyecto operar con una visión clara y coherente, lo que es crucial para el éxito de cualquier iniciativa.

La investigación y la implementación de estrategias en la Asociación demandan una cuidadosa interpretación de datos y la formulación adecuada de hipótesis. A continuación, se presentan las bases teóricas y conceptuales pertinentes:

2.1.1 Bases teóricas y conceptuales

a. Teoría de la Asociatividad: La asociatividad recoge las formas más sofisticadas y avanzadas del llamado proceso de integración empresarial, su puesta en práctica fomenta el desarrollo de las empresas y sectores empresariales que las integran, impulsando el crecimiento económico y la capacidad competitiva de las localidades (Santiago, et al., 2015), esto es especialmente relevante para ASOPARIBARI, donde la colaboración entre caficultores será esencial para enfrentar los desafíos del mercado.

Las economías de escala y el fortalecimiento de capacidades se identifican como mecanismo de la teoría asociativa:

- *Economías de Escala*: el Banco Nacional de Comercio Exterior S.N.C. (Bancomext, s.f.) define economías de escala como la reducción de los costos de producción consecutiva al incremento de la producción que permite mejorar la productividad de una empresa, y como una disminución de los costos unitarios como resultado de un incremento del volumen de negocios de la empresa por un escalonamiento de los gastos fijos.
- *Fortalecimiento de Capacidades*: Sen (en Castaño y Vargas, 2017) afirma que el desarrollo no termina en el aumento de la producción económica nacional, y que por eso su estimación mediante la renta disponible es insuficiente, el desarrollo tiene que ver, más bien, con las cosas que las personas pueden realmente hacer o ser con las capacidades que poseen.

Lo anterior, implica que el verdadero progreso se mide no solo en términos económicos, sino en la capacidad de los individuos para llevar a cabo acciones que mejoren su calidad de vida y la de su comunidad. Por lo tanto, el fortalecimiento de capacidades se convierte en un elemento crucial para fomentar la autonomía y empoderamiento de empresas como ASOPARIBARI, permitiendo un mejor desarrollo, mediante toma de decisiones adecuadas.

Así las cosas, la asociatividad aporta eficiencia económica y permite aprovechar las capacidades de los productores, acceder a capacitación y recursos que potencian sus habilidades

en técnicas de cultivo y comercialización, mejorando su poder de negociación y articulación en el mercado (Albuquerque & Rodríguez, 2015).

b. Teoría de la Cooperación: El Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF, s.f.) define cooperación como el acto o proceso de trabajar en conjunto para alcanzar un propósito común, o lograr un beneficio mutuo, donde se demuestra la capacidad para trabajar de manera efectiva y respetuosa con diversas personas o equipos, hacer compromisos, crear consensos para tomar decisiones, asumir responsabilidades compartidas en tareas colaborativas, y valorar las opiniones y contribuciones individuales de otras personas, a partir de una fuerte identidad individual.

La teoría de la cooperación para ASOPARIBARI se centrará en cómo los individuos y grupos de caficultores pueden trabajar juntos en colaboración y sinergia, para alcanzar objetivos comunes, mejorando la capacidad de negociación y por ende el acceso a mercados más amplios.

- *Sinergia:* La cooperación para el desarrollo sostenible y para mejorar el nivel de vida de la población a través del intercambio de información, conocimientos, tecnología, experiencias y movilización de recursos (La Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL], 2023).
- c. Teoría del Mercado Moderno:* Según Rodríguez y Bermúdez (s.f.) esta teoría se centra en la evolución histórica y conceptual del mercadeo, integrando principios de economía, administración, sociología, geografía, antropología, estadística y matemáticas para abordar los desafíos del mercadeo. Se enfoca en satisfacer las necesidades del consumidor, considerándolo el centro de la actividad productiva, sin dejar de lado el estudio de operaciones, ejecución de actividades comerciales y

- procesos integrados de almacenamiento y transporte, incluyendo la formación del precio y la participación de medios de servicios en la diferenciación del producto.
- d. *Teoría del Mercadeo de Shelby Hunt*: Se centra en el intercambio como la esencia del mercadeo. Hunt (como se citó en Cardona, s.f.) plantea que el mercadeo es una ciencia del comportamiento que explica las relaciones de intercambio entre compradores y vendedores, así como las estructuras organizacionales que facilitan estos intercambios y sus efectos sociales, destacando que el intercambio es fundamental para satisfacer necesidades humanas y que puede involucrar valores tangibles o intangibles; y clasifica las teorías del mercadeo en estructuras jerárquicas y ramificadas, enfatizando el papel del intercambio en ambas partes.
- e. *Teoría y práctica de la eficiencia del sistema de mercadeo de los productos de la agroempresa*: Se centra en optimizar el indicador costo-beneficio; la eficiencia se divide en técnica y económica, donde la eficiencia técnica busca reducir pérdidas mediante tecnologías y métodos de manejo, mientras que la económica se enfoca en maximizar ingresos con mínimos recursos, y los indicadores clave incluyen precios al consumidor, márgenes de mercadeo y competencia, con el fin de evaluar los desempeños del mercadeo e implicar el análisis de tendencias de precios y costos, así como la proporción del ingreso destinado a la adquisición de productos agropecuarios, lo que permite identificar áreas de mejora para aumentar la eficiencia y satisfacer las necesidades de agricultores y consumidores (Rodríguez y Bermúdez, 1997).
- f. *Teoría sobre Marketing de Philip Kotler*: enfocada en la creación de valor para el cliente y la responsabilidad social, donde se define el marketing como un proceso social

y administrativo que satisface las necesidades del mercado, centrada su teoría en conceptos clave que incluyen las 4P del marketing (Producto, Precio, Plaza y Promoción) y un marketing evolutivo que es cambiante a las necesidades del mercado (Armstrong y Kotler, 2013).

g. *SCRUM*: Es un marco de trabajo ágil que se enfoca en la adaptabilidad y la colaboración, que permite a los equipos responder de manera efectiva a los cambios y a las necesidades emergentes en un entorno de trabajo dinámico, mediante beneficios como:

- *Entrega Continua de Valor*: SCRUM promueve la entrega de resultados de manera continua, lo que facilita evaluar y ajustar el progreso del proyecto de forma constante, asegurando que se mantenga alineado con los objetivos (Schwaber & Sutherland, 2017).
- *Trabajo en Equipo*: fomenta un ambiente de trabajo colaborativo, donde la comunicación abierta y la retroalimentación son fundamentales, lo que mejora la eficiencia del proceso y fortalece las relaciones entre los miembros del equipo y los stakeholders (Schwaber & Sutherland, 2017).

En este sentido, SCRUM se destaca como una herramienta clave en el desarrollo del proyecto, su enfoque en la adaptabilidad y la colaboración permite que los equipos respondan de manera efectiva a los cambios y a las necesidades emergentes. SCRUM promueve la entrega continua de valor, lo que significa que los resultados se pueden evaluar y ajustar de manera constante, asegurando que el proyecto se mantenga alineado con sus objetivos y con las expectativas de la comunidad.

La implementación de SCRUM fomenta un ambiente de trabajo en equipo, donde la comunicación abierta y la retroalimentación son fundamentales, lo cual mejora la eficiencia del proceso de desarrollo y fortalece las relaciones entre los miembros del equipo, y con los stakeholders involucrados. Al centrarse en la colaboración, se potencia la creatividad y se generan soluciones innovadoras que pueden tener un impacto significativo en la Asociación.

De acuerdo con la Guía de Scrum de Schwaber y Sutherland (2013), scrum se basa en la teoría de control de procesos empírica, soportada en tres pilares que son, transparencia, inspección y adaptación, por los cuales existen eventos predefinidos con el fin de crear regularidad; estos eventos son bloques de tiempo con duración máxima y cada uno constituye una oportunidad formal para la inspección y adaptación de algún aspecto.

Tabla 1. *Eventos de SCRUM*

Proceso de Scrum	Descripción
El Sprint	<p>Un Sprint se considera un proyecto, para lograr algo, con duración no mayor a un mes. Cada Sprint tiene una definición de qué se va a construir, un diseño y un plan flexible que guiará la construcción y el trabajo y el producto resultante.</p> <p>Durante el Sprint no se realizan cambios que puedan afectar al Objetivo del Sprint, los objetivos de calidad no disminuyen y el alcance puede ser clarificado y renegociado según la necesidad.</p>
Planificación del Sprint	<p>La Reunión de Planificación de Sprint (Sprint Planning Meeting) tiene un máximo de duración de ocho horas para un Sprint de un mes.</p> <p>El Scrum Master se asegura de que el evento se lleve a cabo y que los asistentes entiendan su propósito. La Reunión responde a las preguntas</p>

¿Qué puede entregarse en el Incremento resultante del Sprint que comienza? ¿Cómo se conseguirá hacer el trabajo necesario para entregar el Incremento?

Daily Scrum

Es una reunión diaria de 15 minutos, con el fin de mantener comunicación abierta, detectar problemas a tiempo y asegurarse de que el equipo avanza hacia el objetivo del Sprint. Se verifican preguntas con los miembros del equipo, ¿Qué hice ayer para ayudar al equipo a alcanzar el objetivo del Sprint? ¿Qué haré hoy para ayudar al equipo? ¿Hay algún impedimento que me impida avanzar?

Revisión del Sprint

Es una reunión informal, no de seguimiento, para inspeccionar el Incremento y adaptar la Lista de Producto si es necesario, así como la retroalimentación a los interesados.

Retrospectiva del Sprint

La reunión del equipo Scrum para reflexionar sobre el Sprint, en cuanto a personas, relaciones, procesos y herramientas, a su vez identificar y ordenar los elementos más importantes que salieron bien y las posibles mejoras, y crear un plan para implementar las mejoras a la forma en la que el Equipo Scrum desempeña su trabajo.

Adaptado de: Schwaber & Sutherland (2013).

2.2 Estado del Arte

El estado del arte revela que la asociatividad, la cooperación y la implementación de estrategias de comercialización son elementos importantes para el éxito de ASOPARIBARI.

La teoría de la cooperación propuesta por Ostrom (1990), sostiene que la gestión colectiva de recursos puede conducir a resultados más sostenibles y equitativos; en el contexto agrícola, los caficultores se benefician al compartir no solo recursos materiales, sino también conocimientos y

experiencias. Esta dinámica de aprendizaje colectivo contribuye con la creación de un entorno productivo más eficiente y de mayor calidad.

En la misma línea, Urteaga (2013) expone la teoría del capital social de Robert Putnam en la que se concluye que el capital social como conjunto de factores intangibles (valores, normas, actitudes, confianza y redes) que se encuentran dentro de una comunidad, facilitan la coordinación y la cooperación para obtener beneficios mutuos (p, 57).

Centa (como se citó en Perea, 2014) manifiesta que la asociatividad para mejorar el negocio agrícola supone el protagonismo de los productores y un fuerte compromiso de las instituciones de apoyo para garantizar asistencia técnica, capacitación, servicios de información y comercialización y financiamiento.

Gómez (2020) por su parte, presenta la asociatividad como modelo de gestión y cooperación, y como una herramienta efectiva para los diferentes sectores productivos que se presentan en un determinado territorio, lo cual permite generar riqueza y valor agregado para los individuos u organizaciones que deciden apostarle a este modelo de forma organizada, participativa y solidaria, mediante la cooperación de las actividades a desarrollar en beneficio tanto individual, colectivo y de territorio.

Así las cosas, la asociatividad empresarial es la forma como dos o más empresas se unen para lograr un objetivo en común, y es considerada uno de los determinantes de la productividad y, por ende, de la competitividad (Sánchez y Parra, 2023). En el caso de los caficultores, unirse puede minimizar riesgos y asegurar condiciones más estables en sus transacciones comerciales.

Aunado a lo anterior, se tiene de manera adicional la Teoría de los Costos de Transacción desarrollada por Williamson (1975) que sugiere que la creación de asociaciones puede reducir los

costos asociados a la negociación y ejecución de contratos. Adicionalmente el enfoque de Redes de Innovación de Teece (1998) resalta la importancia de las alianzas estratégicas en la creación de valor.

ASOPARIBARI podría incluir dentro de su organización teorías como la asociatividad y la colaboración, con la finalidad de mejorar la productividad y fomentar un ambiente de innovación constante, lo que se traduce en el desarrollo de productos de mayor calidad y en la adaptación a las demandas del mercado.

Las teorías y estudios expuestos ofrecen una base para proponer un plan comercial que permita a ASOPARIBARI mejorar su competitividad en el mercado. Un plan comercial bien estructurado debe contemplar aspectos como el análisis del entorno, la segmentación del mercado y la identificación de oportunidades de negocio, y según Kotler y Keller (2016) un enfoque centrado en el cliente que es esencial para el éxito de cualquier estrategia comercial.

En el mismo sentido, y mediante herramientas estratégicas para identificar oportunidades, amenazas y factores clave que influyan en la competitividad, aunado a las bases teorías explicadas, se pretende formular un plan comercial para que ASOPARIBARI se posicionase en el mercado e incremente las ventas y la rentabilidad, lo cual a su vez implica de forma paralela mejorar la calidad del café producido y la adopción de técnicas de marketing que resalten las características únicas del producto, como su origen y los métodos de cultivo sostenibles. Un enfoque en la comercialización directa al consumidor, así como la participación en ferias y eventos del sector, puede también aumentar la visibilidad de la Asociación y sus productos.

Asimismo, la aplicación de un marco de trabajo ágil, con enfoque adaptable y entrega continua de valor, permite a ASOPARIBARI responder rápidamente a los cambios del mercado y

a las necesidades de sus asociados. Scrum fomenta la colaboración y la comunicación efectiva entre los miembros del equipo, lo que es crucial para el desarrollo de un plan comercial dinámico y efectivo.

De acuerdo con lo anterior, los siguientes autores soportan la necesidad de un plan comercial para ASOPARIBARI, mediante sus investigaciones:

Ramírez y Castro (2020) realizaron una investigación descriptiva sobre el sector cafetero, con el objetivo de realizar un plan estratégico comercial y de distribución del café de marca Flamenco, mediante la identificación de preferencias del consumidor. Los autores establecieron etapas para especificar el direccionamiento estratégico de la marca, analizar la situación del entorno y la competencia, la caracterización del producto, y un plan de acción, utilizando herramientas como el Benchmarking y el FODA, donde concluyeron que la comercialización del producto de manera transformada y con valor agregado, de manera directa, indirecta, y promoviendo el marketing digital adicionalmente, permitirán la sostenibilidad del precio, mejorando 10 veces más los ingresos brutos y la rentabilidad en un 30% para el primer año.

Arcila (2010) por su parte, con el objetivo de implementar un plan de negocio para la comercialización de café orgánico cultivado en el municipio de Anolaima Cundinamarca, concluye que al implementar un plan de negocio por medio del análisis de mercado, una definición organizacional estratégica y una determinación financiera eficiente, se facilita el proceso de cultivo y comercialización del café, lo cual genera empleo en la región.

Centeno (2023) propone mediante un artículo investigativo con enfoque mixto de análisis cuantitativo y cualitativo, que la correcta y apropiada adopción de un marco de trabajo ágil como Scrum, es pertinente para incrementar la productividad y competitividad, pues mejora la calidad y

aumenta la satisfacción del cliente, adicionalmente aclara que, la metodología a pesar de ser adaptativa, debe cumplir con un proceso adecuado para que fluya correctamente, y que a través de Scrum es posible estructurar y priorizar adecuadamente la información y los requisitos, lo que garantiza lanzar exitosamente un producto.

En atención con lo expuesto, se presentan casos de estudio, donde la formulación de un plan comercial mediante Scrum ha generado los resultados esperados para las organizaciones:

- Ocamonte: El éxito del marco de trabajo Scrum en la Asociación de Mujeres Cafeteras de Ocamonte se debe a su enfoque ágil y colaborativo, que permitió a las participantes formular un modelo de negocio para comercializar café tostado bajo una marca propia. Scrum facilitó la adaptación a cambios y promovió la autoorganización del equipo, empoderando a las mujeres caficultoras en el proceso de toma de decisiones. Además, fomentó la identificación de oportunidades en el mercado, como la posibilidad de venta en centros comerciales y franquicias, lo que contribuyó a una expansión significativa. La implementación de las buenas prácticas en la metodología mencionada no solo mejoró la gestión del proyecto, sino que también generó un impacto económico positivo al fortalecer la autonomía comercial de la Asociación, permitiendo a las mujeres diversificar sus ingresos y mejorar su calidad de vida (Villavicencio y Rodríguez, 2023).
- Proyectos agrícolas sostenibles para pequeños productores: Según Sánchez (2022) el éxito de la metodología Scrum en la formalización de proyectos agrícolas sostenibles para pequeños productores, radica en su capacidad para fomentar la colaboración y adaptabilidad, pues esta metodología permite a los agricultores

trabajar en ciclos cortos, conocidos como sprint, donde pueden evaluar y ajustar sus estrategias en función de resultados inmediatos.

Igualmente, al integrar principios de gestión ágil, los productores pueden identificar rápidamente oportunidades y desafíos en el mercado, optimizando así sus decisiones sobre cultivos y comercialización, promoviendo a su vez la autoorganización del equipo y empoderando a los agricultores en la toma de decisiones, lo que resulta en una mayor participación en las cadenas de suministro y un impacto positivo en su calidad de vida, al facilitar el acceso a recursos y conocimientos que antes eran limitados.

- “desayunos sorpresa saludables” para el emprendimiento “Mistacho”: Es un trabajo que presenta un modelo de negocio utilizando el marco de trabajo Scrum, que resalta según SCRUMstudy (como se citó en Cadena, 2021) una fortaleza clave de este marco de trabajo, el cual radica en el uso de equipos interfuncionales (crossfunctional), autoorganizados y empoderados que dividen su trabajo en ciclos de trabajo cortos y concentrados llamados Sprint.

Además, la aplicación de Scrum fomenta la colaboración entre los miembros del equipo, lo que resulta en una mayor cohesión y compromiso hacia los objetivos comunes; a su vez la autora menciona que, a través de reuniones regulares, se identifican rápidamente las oportunidades y desafíos, permitiendo ajustes inmediatos en las estrategias comerciales, y el uso de herramientas como el backlog del producto ayuda a priorizar tareas y recursos, optimizando la gestión del tiempo y esfuerzo, sin dejar de lado que se mejora la eficiencia operativa, dando como

resultado un aumento en la calidad del café producido y un mejor posicionamiento en el mercado, contribuyendo al impacto positivo en la economía local y en la sostenibilidad del sector agrícola.

- La metodología Scrum en la guía de USAID: Según la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional – USAID (2021), La implementación del enfoque ágil basado en resultados de proyectos, se manifiesta en su capacidad para mejorar la gestión y ejecución de iniciativas, pues los equipos pueden trabajar en ciclos cortos, permitiendo una evaluación continua de los resultados y ajustes rápidos en las estrategias; esta flexibilidad es crucial en entornos dinámicos donde las condiciones pueden cambiar rápidamente.

Así mismo, Scrum fomenta la colaboración y la comunicación efectiva entre los miembros del equipo, lo que mejora la transparencia y el compromiso con los objetivos del proyecto, y la estructura de reuniones regulares como las "daily stand-ups", facilita la identificación temprana de obstáculos y la búsqueda conjunta de soluciones, permitiendo un enfoque centrado en el cliente, asegurando que las necesidades de los beneficiarios se integren en el proceso de desarrollo.

En resumen, este marco de trabajo no solo optimiza la planificación y ejecución de proyectos, sino que también contribuye a alcanzar resultados sostenibles y medibles, alineados con los objetivos de desarrollo establecidos por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional – USAID.

Los casos anteriores ilustran cómo algunas organizaciones han utilizado efectivamente SCRUM para mejorar sus estrategias comerciales, adaptándose a las demandas cambiantes del mercado e incrementando su competitividad dentro de la industria.

Todos los estudios muestran como común denominador una metodología que fomenta un ambiente de trabajo en equipo, donde los participantes son empoderados para tomar decisiones, incrementando con ello su motivación y compromiso; además, al proporcionar un marco de trabajo estructurado, se mejora la planificación y ejecución de proyectos, asegurando que se alineen con las necesidades del mercado y las capacidades de los productores.

Dado lo expuesto y teniendo en cuenta el objetivo del presente proyecto, sobre la formulación de un plan comercial para la Asociación de Caficultores de La Palma, se determina la necesidad de implementar un marco de trabajo ágil como es Scrum dentro de la Asociación, con la finalidad de obtener resultados positivos en los ingresos y la rentabilidad de la organización, mediante la asociatividad, cooperación, competitividad y la recordación de la marca de ASOPARIBARI.

La convergencia de los enfoques expuestos por los autores descritos: “la identificación precisa de las preferencias del consumidor, la estructuración sólida del plan de negocio y la implementación de metodologías ágiles”, ofrece a ASOPARIBARI un marco integral para abordar sus desafíos comerciales; este enfoque holístico permitirá maximizar el potencial del mercado cafetero colombiano, contribuyendo a su vez con el desarrollo económico y social de su comunidad.

La formulación del plan comercial para la Asociación de Caficultores de La Palma representa una intersección dinámica entre teoría y práctica que tiene el potencial de enriquecer

significativamente las investigaciones previas realizadas por Ramírez y Castro, y Arcila y Centeno. Al aplicar sus hallazgos en un contexto real, ASOPARIBARI se podrá maximizar su potencial comercial y contribuir al avance del conocimiento en el sector cafetero colombiano. Esta sinergia entre investigación aplicada y práctica empresarial promete establecer un modelo efectivo que puede ser emulado por otras asociaciones cafetaleras en Colombia, fortaleciendo así toda la cadena productiva del café en el país.

2.3 Marco conceptual

El Café como la bebida preparada por infusión a partir de las semillas del fruto de los cafetos debidamente procesadas y tostadas, que se caracteriza por un agradable aroma y sabor, y que es consumido ampliamente a nivel mundial (Gotteland & de Pablo V, 2007), hace parte del sector agropecuario colombiano, compuesto por actividades de producción primaria entre las que se encuentra el ámbito agrícola, al cual pertenece el café (Ministerio de Educación Nacional [MinEducación], 2017).

En Colombia, para el primer semestre de 2024, la producción de café alcanzó los 5,8 millones de sacos, es decir, un 16 por ciento más frente a los 5 millones que se produjeron en el mismo periodo del año anterior (El Tiempo, 2024). El café es mucho más que una bebida en Colombia es parte esencial de la cultura y la identidad del país (Minagricultura, 2023) y es considerado uno de los mejores cafés del mundo, junto con países como Panamá, Brasil, Indonesia y Etiopía.

La comercialización agrícola abarca un conjunto de procesos y actividades que permiten el movimiento de productos desde el productor hasta el consumidor final (Experts on Food

Security and Nutrition [HLPE], 2016). Para ASOPARIBARI la efectividad en la comercialización del café es crucial para incrementar sus ingresos y rentabilidad, esto implica el diseño de estrategias para un plan comercial bien fundamentado, la identificación de canales de distribución eficientes y la adaptación continua a las tendencias y preferencias del mercado. La capacidad de ASOPARIBARI para implementar estas estrategias será determinante en su éxito comercial.

SCRUM se presenta como un marco de trabajo ágil de gestión de proyectos caracterizada por su enfoque iterativo, incremental y adaptativo (Schwaber & Sutherland, 2020). A través de la implementación de sprint, reuniones diarias y la figura del Product Owner, SCRUM permite a los equipos entregar valor de manera rápida y eficiente, ajustándose a los cambios y necesidades del proyecto. La aplicación de SCRUM en ASOPARIBARI facilitará la optimización de los procesos de comercialización, con respuesta ágil a las demandas del mercado y una mejora en la capacidad de adaptación a un entorno en constante cambio.

Lara y Valderrama (2024) señalan que “las "Estrategias de Expansión en el Mercado" son importantes en la gestión de organizaciones y empresas, ya que se configuran como planes y acciones meticulosamente diseñados para aumentar la presencia y la participación en un mercado específico” (p, 8). Para la Asociación de Caficultores de La Palma, estas estrategias incorporarán elementos clave como la segmentación de mercado, posicionamiento del café, definición de canales de distribución y la creación de una mezcla de marketing efectiva. El principal objetivo es incrementar la visibilidad y preferencia del café de La Palma en el mercado nacional mediante un plan comercial, con el fin de incrementar ingresos y rentabilidad.

Para la Asociación, la innovación puede manifestarse a través del uso de las tecnologías de información y las comunicaciones (TIC's) que optimizan la trazabilidad y transparencia en la

cadena de valor, así como en el desarrollo de productos diferenciados y en la adopción de estrategias de comercio justo y sostenible. Estas innovaciones ayudan con la competitividad, y a su vez promueven prácticas más responsables y éticas en la producción y comercialización del café.

De acuerdo con lo expuesto, se proporciona una base de conceptos y herramientas esenciales para comprender el proyecto propuesto. Al integrar estos elementos en el contexto de ASOPARIBARI, se espera formular y proponer un plan comercial efectivo que mejore la posición de la Asociación en el mercado, y que incremente sus ingresos y genere un impacto positivo en la comunidad de La Palma. La interrelación de la asociatividad, la cooperación, la comercialización efectiva, el marco de trabajo SCRUM y la innovación se convierten en un conjunto de estrategias que, si se aplican correctamente, pueden transformar el panorama del café en la región.

2.4 Marco legal

La normatividad vigente en Colombia proporciona un marco legal que respalda la labor de las asociaciones de caficultores, lo que permite a ASOPARIBARI operar dentro de un contexto regulado que favorece el desarrollo y la sostenibilidad. Este marco legal es importante para establecer relaciones de confianza y colaboración entre los miembros de la Asociación y otros actores del sector.

La normatividad que rige la actividad cafetera en Colombia está enmarcada por diversas leyes y políticas que buscan promover el desarrollo sostenible del sector. La Ley 101 de 1993 establece las bases para el desarrollo de la caficultura en el país, promoviendo la investigación, la capacitación y el fortalecimiento de las organizaciones de productores, con el fin de proteger el

desarrollo de las actividades agropecuarias y pesqueras, y promover el mejoramiento del ingreso y calidad de vida de los productores rurales

La Ley 454 de 1998 por su parte, fomenta la protección, promoción y fortalecimiento de las cooperativas y demás formas asociativas y solidarias de propiedad como un sistema eficaz para contribuir al desarrollo económico, al fortalecimiento de la democracia, a la equitativa distribución de la propiedad y del ingreso y a la racionalización de todas las actividades económicas, en favor de la comunidad y en especial de las clases populares.

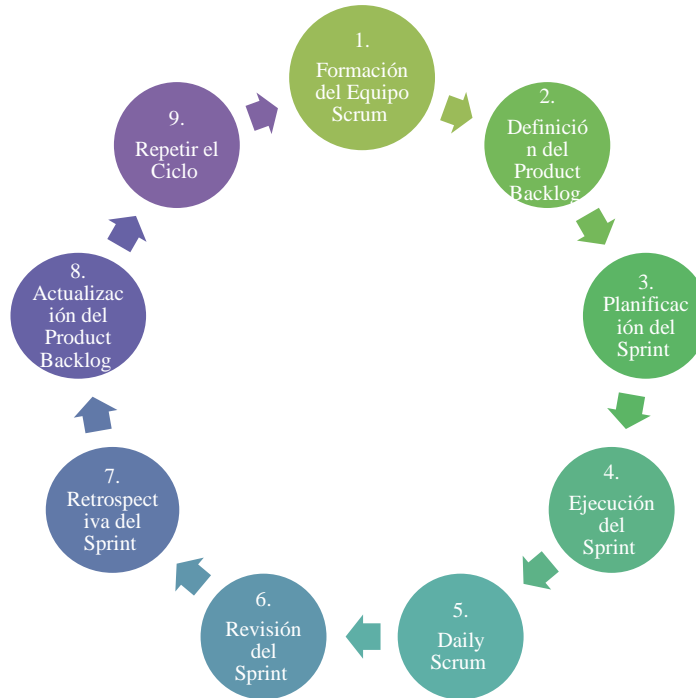
En la misma línea, el Decreto 1612 de 2022 es parte de los esfuerzos del gobierno colombiano para fortalecer la caficultura y asegurar que los caficultores tengan un mejor acceso a recursos y oportunidades en el mercado.

Estas normativas han sido la base para el desarrollo de ASOPARIBARI, ya que proporcionan un marco legal que respalda su labor y promueve la asociatividad como estrategia para el desarrollo rural.

3. Método

3.1 Ciclo de vida de SCRUM

El ciclo de vida de SCRUM es un marco de trabajo diseñado para gestionar proyectos de manera efectiva, promoviendo la adaptabilidad y la colaboración entre los miembros del equipo. SCRUM tiene un ciclo para los proyectos que se compone de diversas fases interrelacionadas que facilitan la entrega continua de valor al cliente (Schwaber & Sutherland, 2020).

Figura 6. *Ciclo del proyecto Scrum para ASOPARIBARI*

Es importante aclarar que bajo los lineamientos del marco de trabajo de Scrum, y teniendo en cuenta el ciclo de un proyecto, no es necesario volver a formar el equipo de trabajo cada vez que se termina un Sprint. De hecho, uno de los principios fundamentales de este marco de trabajo es la estabilidad del equipo. El equipo se forma al inicio del proyecto y se espera que permanezca junto durante todo el desarrollo, a lo largo de múltiples Sprints.

La idea es que, al trabajar en conjunto de manera continua, los miembros del equipo desarrollen una mejor colaboración, comunicación y entendimiento mutuo, lo que resulta en eficiencia y calidad del trabajo. Sin embargo, si hay cambios en la composición del equipo (por

ejemplo, si un miembro se va o se une uno nuevo), es importante que el equipo se adapte a esos cambios, pero no se espera que se reestructure completamente después de cada Sprint.

3.2 Formación del Scrum Team

Según Schwaber & Sutherland (2020) el ciclo de un proyecto comienza con la constitución del Scrum Team, que incluye roles fundamentales:

- **Product Owner:** Actúa como la voz del cliente y es responsable de gestionar el Producto Backlog.
- **Scrum Máster:** Facilita el proceso y se encarga de eliminar cualquier impedimento que surja.
- **Equipo de Desarrollo:** Encargado de realizar el trabajo técnico necesario.

Por lo anterior y para comprender la formulación del Scrum Team, se hace necesario entender aspectos como:

Producto Backlog: es una lista priorizada de requisitos y funcionalidades que el equipo debe implementar, este backlog es dinámico, actualizándose continuamente en función de nueva información y cambios en las prioridades.

Reunión de Planificación del Sprint: Antes de cada Sprint, se lleva a cabo la Sprint Planning Meeting, donde el Scrum Team define el objetivo del Sprint y selecciona los elementos del Producto Backlog que se abordarán; en esta reunión se establece el Sprint Backlog, que contiene las tareas específicas a completar.

Sprint Backlog: consiste en un conjunto de tareas seleccionadas del Producto Backlog que el equipo desarrollará durante el Sprint; este backlog es visible y se actualiza diariamente, permitiendo al equipo monitorear su progreso.

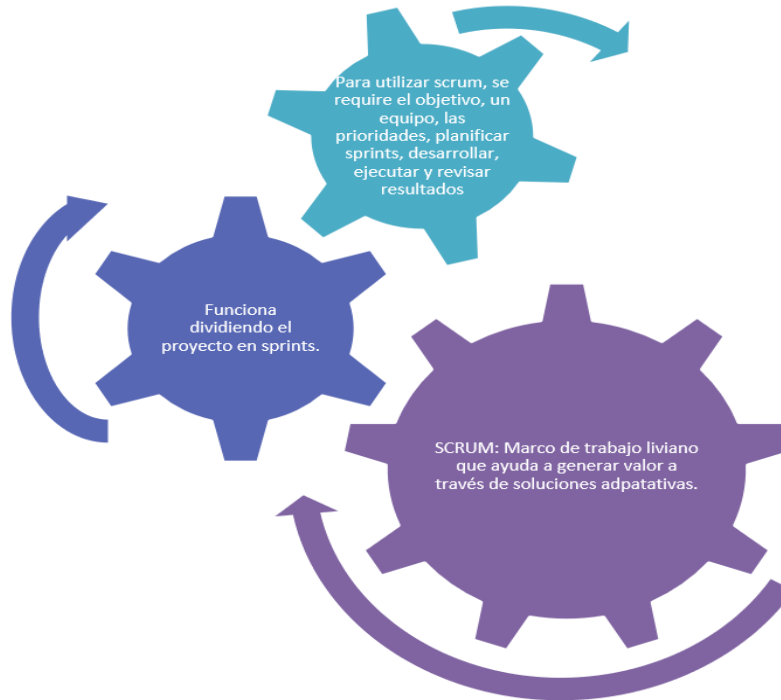
Sprint: es un ciclo de trabajo de duración fija, generalmente de dos a cuatro semanas, en el cual el equipo desarrolla y entrega un incremento del producto. Durante el Sprint, se realizan reuniones diarias (Daily Scrum) para asegurar que todos los miembros estén alineados y para resolver cualquier obstáculo.

Revisión del Sprint: Al finalizar el Sprint, el equipo presenta el trabajo completado en la Sprint Review. Esta reunión permite a los stakeholders revisar el incremento del producto y proporcionar retroalimentación inmediata, esencial para la evolución del Producto Backlog.

Retrospectiva del Sprint: El equipo reflexiona sobre el proceso, discutiendo qué funcionó bien, qué no y cómo se pueden implementar mejoras en futuros Sprints.

En consecuencia, el ciclo de vida de SCRUM es un proceso iterativo e incremental que fomenta la adaptabilidad, la comunicación y la mejora continua. Cada fase es crucial para el éxito, permitiendo al equipo responder rápidamente a los cambios y garantizar la satisfacción del cliente.

Figura 7. *Marco de Trabajo Scrum*



Nota: La figura presenta el concepto de Marco de Trabajo SCRUM, como funciona y que se debe tener en cuenta para aplicarla. Adaptado de: Schwaber & Sutherland (2020).

3.3 Uso de Marco de Trabajo ágil

La adopción de un marco de trabajo ágil, con el enfoque particular de SCRUM, se revela como una estrategia óptima para el desarrollo del presente proyecto, esta elección se fundamenta en la capacidad de SCRUM para adaptarse a un entorno dinámico y en constante evolución, con características inherentes a los desafíos contemporáneos. A continuación, se exponen las razones que justifican este marco de trabajo en relación con los objetivos del proyecto, así como su potencial para impulsar su éxito.

- SCRUM destaca por su capacidad de adaptarse a cambios en los requerimientos del proyecto. Este marco de trabajo permite la retroalimentación continua, garantizando que el producto final cumpla con las expectativas del cliente y del mercado. Su

flexibilidad es importante para ASOPARIBARI en un entorno competitivo y en constante evolución.

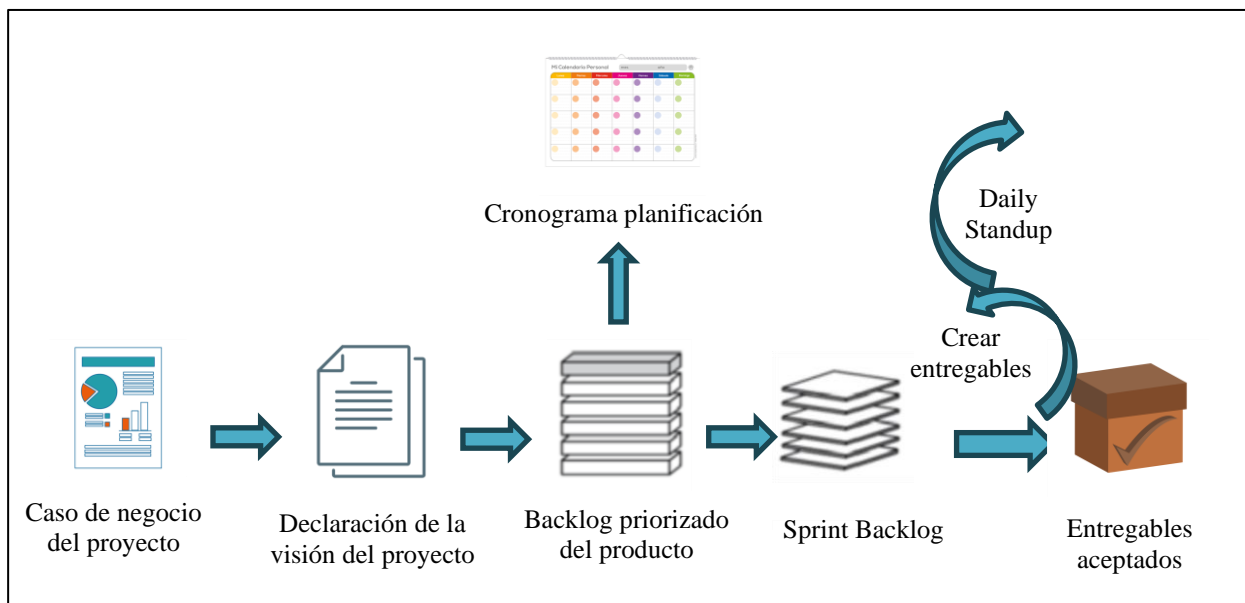
- SCRUM fomenta una colaboración constante con los stakeholders, permitiendo ajustar el rumbo del proyecto en función de sus necesidades y preferencias. Esta orientación hacia el cliente es crucial para generar un impacto positivo en esta Asociación de cafeteros.
- La estructura del Scrum Team fomenta la colaboración efectiva entre sus miembros, potenciando habilidades diversas y comunicación abierta; esto permite abordar problemas complejos de manera creativa, siendo fundamental para desarrollar un plan comercial que maximice los recursos de la Asociación.
- SCRUM utiliza Sprint, ciclos cortos de trabajo que permiten la entrega rápida de incrementos del producto. Este enfoque facilita la detección temprana de errores y promueve la mejora constante, ajustando el proceso según nuevos datos y resultados.
- SCRUM promueve la transparencia mediante el Product Backlog y el Sprint Backlog, así como reuniones periódicas como el Daily Scrum, garantizando que todos los miembros y stakeholders estén informados sobre el estado del proyecto.
- Este marco de trabajo implementado en el proyecto se justifica por su capacidad de adaptarse a un entorno cambiante, su enfoque en la satisfacción del cliente y su énfasis en la colaboración y la mejora continua.

Según lo anterior, Scrum se alinea perfectamente con los objetivos de ASOPARIBARI y su misión de generar un impacto positivo en la comunidad del municipio de La Palma.

Scrum se presenta como una herramienta fundamental para ASOPARIBARI, ya que busca optimizar los procesos de comercialización del café y fortalecer la colaboración entre los stakeholders. La Asociación puede mejorar la capacidad de respuesta ante las demandas del mercado, aumentar la competitividad y contribuir al desarrollo económico del Municipio en general.

Se muestra entonces el flujo que utiliza el marco de trabajo Scrum, adaptable a cualquier proyecto.

Figura 8. *Flujo de Scrum para un sprint*



Adaptado de: Satpathy (2017).

Scrum se basa en ciclos de trabajo cortos, conocidos como Sprint, que permiten a los equipos abordar tareas de manera incremental, este enfoque es crucial en un entorno de mercado

dinámico como el del café, ya que facilita la adaptación a cambios y la incorporación de retroalimentación continua.

3.3.1 Los roles en SCRUM

Los roles dentro del marco de trabajo Scrum están claramente definidos:

- **Product Owner:** Gestiona el Product Backlog y prioriza las necesidades del cliente.
- **Scrum Master:** Facilita el proceso y elimina obstáculos.
- **Development Team:** Ejecuta el trabajo. En el contexto de ASOPARIBARI, estos roles pueden ser ocupados por miembros de la Asociación, promoviendo así la autoorganización y la colaboración.

4. Equipo Scrum (*Scrum Team*)

La conformación del equipo Scrum para la propuesta en ASOPARIBARI y el desarrollo efectivo del plan comercial. Cada rol desempeña funciones específicas que contribuyen a la agilidad, la colaboración y la adaptación a las necesidades del mercado, elementos indispensables para el éxito de la Asociación en la comercialización de su café.

- a. El Product Owner:* es el representante actual de ASOPARIBARI nombrado en la última asamblea realizada por la Asociación, dando cumplimiento a sus estatutos internos y tiene la responsabilidad de definir y priorizar los requerimientos del

proyecto. Este rol es fundamental para asegurar que el equipo se enfoque en las necesidades del cliente y en la maximización del valor del producto. Las principales funciones del Product Owner incluyen:

- **Gestión del Product Backlog:** Mantener y priorizar la lista de requerimientos y funcionalidades que deben desarrollarse.
- **Comunicación con el equipo:** Actuar como enlace entre el equipo Scrum y los stakeholders, asegurando que se comprendan las expectativas y objetivos del proyecto.
- **Toma de decisiones:** Decidir sobre las prioridades y los cambios en el alcance del proyecto conforme se avanza en el desarrollo.

b. Scrum Máster: Es la persona responsable del equipo y se encarga de asegurar que se respeten los principios y prácticas de SCRUM. El Scrum Máster tiene el rol crucial de eliminar impedimentos que puedan afectar el progreso del equipo, Además, proporciona orientación y apoyo en el marco de trabajo ágil, ayudando al equipo a mejorar continuamente sus procesos. Las funciones del Scrum Máster incluyen:

- **Facilitación de eventos Scrum:** Organizar y facilitar reuniones como el Sprint Planning, Daily Scrum, Sprint Review y Sprint Retrospective.
- **Coaching del equipo:** Guiar al equipo en la adopción de prácticas ágiles y en la mejora continua de sus procesos.
- **Resolución de conflictos:** Ayudar a resolver cualquier conflicto o impedimento que pueda surgir durante el desarrollo.

- c. *Development Team*: Está compuesto por profesionales multifuncionales que trabajan en la implementación de las tareas y actividades necesarias para desarrollar el plan comercial. Este equipo es autoorganizado y multidisciplinario, lo que permite abordar diversas áreas del proyecto. Las funciones del Development Team incluyen:
- Desarrollo del producto: Ejecutar las tareas del Sprint Backlog para crear incrementos del producto que cumplan con los criterios de "hecho".
 - Colaboración continua: Trabajar de manera colaborativa, comunicándose diariamente para coordinar esfuerzos y resolver problemas.
 - Autoevaluación: Reflexionar sobre su desempeño en las Sprint Retrospectives para identificar áreas de mejora y optimizar su trabajo.
- d. *Stakeholders*: Su participación ayuda a definir los requisitos del producto, asegurando que el plan comercial se alinee con las demandas de los consumidores y las condiciones del mercado.

Tabla 2. *Definición roles Scrum*

Rol de Scrum	Cargo en la empresa	Perfil	Funciones
Product Owner	Gerente Comercial	Profesional con experiencia en marketing, ventas y conocimiento del sector cafetero.	<ul style="list-style-type: none"> - Definir la visión del producto. - Priorizar el Product Backlog. - Actuar como enlace entre el equipo y los interesados. - Recoger y analizar feedback del cliente.
Scrum Master	Coordinador de Proyectos	Experto en metodologías ágiles, con habilidades de liderazgo, comunicación y resolución de conflictos.	<ul style="list-style-type: none"> - Facilitar las ceremonias de Scrum (Daily Scrum, Sprint Planning, Sprint Retrospective). - Eliminar obstáculos que impidan el progreso del equipo.

			<ul style="list-style-type: none"> - Promover la cultura ágil dentro de la Asociación. - Asegurar que se sigan las prácticas de Scrum.
Development Team	Equipo de Caficultores	Miembros con experiencia práctica en producción agrícola, comercialización y control de calidad del café.	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar las tareas del Sprint. - Colaborar en la mejora continua del proceso productivo. - Asegurar la calidad del producto final. - Participar activamente en las reuniones diarias y en la planificación del Sprint.
Especialista en Marketing	Responsable de Marketing	Profesional con experiencia en marketing digital y estrategias comerciales.	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar e implementar estrategias de marketing para promover el café. - Analizar el mercado y las tendencias de consumo. - Gestionar campañas publicitarias y redes sociales.
Analista Financiero	Contador o Analista Financiero	Profesional con formación en finanzas y contabilidad, con capacidad analítica.	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar análisis financieros para evaluar la viabilidad del plan comercial. - Elaborar presupuestos y proyecciones financieras. - Monitorear los ingresos y gastos relacionados con el proyecto. - Planificar y coordinar la distribución del café.
Coordinador Logístico	Responsable Logístico	Persona con experiencia en logística y gestión de cadenas de suministro.	<ul style="list-style-type: none"> - Gestionar relaciones con proveedores y distribuidores. - Asegurar que los productos lleguen a los mercados a tiempo y en condiciones óptimas.

De lo anterior se concluye que la conformación adecuada del equipo Scrum para ASOPARIBARI mediante la implementación del marco de trabajo, es indispensable, pues cada rol desempeña funciones importantes que contribuyen al éxito general del proyecto, permitiendo la optimización de procesos internos. Este enfoque maximiza el potencial comercial y establece una base sólida para un crecimiento sostenible a largo plazo.

4.1 Planeación del proyecto en SCRUM- Product Planning

Para el plan comercial de ASOPARIBARI, se requiere una planificación utilizando el marco de trabajo SCRUM, el cual se centra en la creación y gestión del Product Backlog, un instrumento esencial que contiene la lista priorizada de requisitos y tareas necesarias para alcanzar los objetivos que se establezcan. Este capítulo detalla cómo se debe estructurar el Product Backlog, enfatizando la colaboración entre el Scrum Máster y el Product Owner, quienes son responsables de definir y priorizar los elementos del backlog.

4.1.1 Product Backlog

El Product Backlog es un documento vivo que reflejara las necesidades y prioridades de la Asociación en su camino hacia el plan de comercialización efectivo para su café. Este debe incluir ítems que abarquen desde el desarrollo de productos hasta estrategias de marketing y alianzas comerciales. Cada ítem en el backlog debe ser claro, conciso y medible, permitiendo que el equipo de trabajo pueda entender y ejecutar las tareas de manera efectiva. Los elementos del Product Backlog son:

- **Historias de Usuario:** donde describirán las necesidades de los caficultores desde su perspectiva. Por ejemplo: "Como caficultor, quiero recibir capacitación en técnicas de cultivo sostenible para mejorar la calidad de mi café.", "Como miembro de ASOPARIBARI, deseo acceder a un canal de distribución que me permita vender mi café a un precio justo."
- **Tareas Técnicas:** son actividades que serán específicas y necesarias para implementar las historias de usuario. Por ejemplo: Desarrollar un sitio web para la

promoción y venta del café. Crear materiales de marketing que resalten la calidad del café de ASOPARIBARI.

- Investigación de mercados: se incluirán tareas relacionadas con la identificación de nuevos mercados y consumidores. Por ejemplo: realizar encuestas para entender las preferencias de los consumidores, y analizar la competencia y sus estrategias de comercialización.
- Alianzas Estratégicas: es necesario establecer contactos con distribuidores y otras asociaciones que puedan ayudar en la comercialización. Por ejemplo: identificar y contactar a posibles socios comerciales en el sector de alimentos orgánicos, y participar en eventos relacionados con el café para establecer redes de contacto.

La organización del Product Backlog es determinante para garantizar que el equipo de ASOPARIBARI se enfoque en las tareas más relevantes en primer lugar. Esta priorización debe basarse en criterios como el valor que cada ítem aporta a la Asociación, la urgencia de la tarea y los recursos disponibles. El Product Owner debe trabajar en estrecha colaboración con los miembros de ASOPARIBARI para entender sus necesidades y asegurar que el backlog refleje sus prioridades.

4.1.2 Estrategias de seguimiento y actualización del Backlog

Para formular un plan comercial de ASOPARIBARI, es fundamental establecer estrategias efectivas de seguimiento y actualización del Product Backlog. Este proceso asegura que el backlog se mantenga relevante y alineado con las necesidades cambiantes de la Asociación y del mercado.

A continuación, se detallan las estrategias que el Scrum Team debe implementar para monitorear y actualizar el Product Backlog, promoviendo la transparencia y la colaboración entre el Scrum Máster y el Product Owner.

- a. *Reuniones de Refinamiento del Backlog (Backlog Grooming):* Se establecerán reuniones regulares de refinamiento del backlog, donde el Product Owner y el Scrum Team revisarán y actualizarán los ítems del backlog. Estas reuniones se llevarán a cabo al menos una vez por sprint, donde los miembros del equipo pueden discutir el progreso, ajustar prioridades y añadir nuevos ítems según sea necesario. La frecuencia de estas reuniones deberá ajustarse según las necesidades del proyecto. Las historias de usuario se utilizarán como base para esta priorización de tareas.
- b. *Transparencia en el proceso:* La transparencia es un elemento crucial en el monitoreo del Product Backlog. Se utilizarán herramientas visuales como tableros Kanban, para mostrar el estado de los ítems del backlog y su progreso, lo cual permitirá a todos los miembros de la Asociación y al equipo Scrum tener una visión clara de las tareas pendientes, en curso y completadas. Además, se fomentará un ambiente donde todos los miembros puedan expresar sus inquietudes y sugerencias sobre el backlog.
- c. *Revisión al final de cada Sprint:* Al final de cada sprint, se llevará a cabo una revisión del backlog para evaluar el progreso y los resultados obtenidos. Durante la reunión, se discutirán los ítems completados y se evaluará si se necesita ajustar el direccionamiento del proyecto. El Scrum Máster facilitará esta reunión, asegurando que todos los miembros del equipo participen activamente y que se tomen decisiones informadas sobre los próximos pasos.

d. Feedback continuo de los usuarios: Se propone implementar un mecanismo para recoger feedback continuo de los caficultores y otros interesados, esto puede incluir encuestas, entrevistas o grupos focales que permitan a los participantes expresar sus opiniones sobre las iniciativas y productos desarrollados. Este feedback servirá para ajustar y refinar el Product Backlog, asegurando que se mantenga alineado con las expectativas y necesidades de los usuarios finales.

e. Documentación y registro de cambios: Cada vez que se realice una actualización en el Product Backlog, se documentarán los cambios y las razones detrás de ellos, lo que permitirá mantener un registro claro y actualizado de las decisiones tomadas y facilitará la revisión de la evolución del proyecto a lo largo del tiempo. Esta documentación también será útil para nuevos miembros del equipo o para futuras referencias.

Implementar las estrategias de seguimiento y actualización del Product Backlog garantizará que ASOPARIBARI mantenga un enfoque ágil y adaptativo en su proceso de comercialización, la colaboración constante entre el Scrum Master, el Product Owner y los miembros de la Asociación es fundamental para asegurar que el backlog refleje las necesidades reales de los caficultores y contribuya al progreso del plan comercial. Con un enfoque en la transparencia y la comunicación, la Asociación estará mejor posicionada en el mercado cambiante y paralelamente maximizará su potencial de crecimiento.

Tabla 3. *Ejemplo Historias de usuario*

Identificación de la Historia de Usuario	PBI	Historia de Usuario
Visión del Cliente		
HU001	Mejora de la calidad del café.	Como cliente, quiero que el café de ASOPARIBARI tenga un sabor excepcional para disfrutar de cada taza.
HU002	Información sobre el origen del café.	Como cliente, quiero conocer el origen del café que consumo para sentirme conectado con los caficultores.
HU003	Promociones y descuentos.	Como cliente, quiero recibir ofertas especiales sobre el café para poder comprar más a menudo.
HU004	Accesibilidad del café.	Como cliente, quiero que el café de ASOPARIBARI esté disponible en más tiendas de mi localidad.
HU005	Satisfacción del cliente.	Como cliente, quiero poder dar mi opinión sobre el café para que la Asociación pueda mejorar su producto.
Visión del Producto		
HU006	Desarrollo de café de especialidad.	Como caficultor, quiero producir café de especialidad para atraer a un mercado más amplio.
HU007	Certificaciones de calidad.	Como caficultor, quiero obtener certificaciones que respalden la calidad y sostenibilidad de nuestro café.
HU008	Implementación de tecnología en producción.	Como caficultor, quiero utilizar tecnología moderna para mejorar la eficiencia en la producción del café.
HU009	Estrategias de marketing.	Como miembro, quiero desarrollar campañas de marketing efectivas para aumentar la visibilidad del café.
HU010	Capacitación en técnicas de cultivo.	Como caficultor, quiero participar en talleres sobre técnicas de cultivo para mejorar la calidad del café.
Visión Financiera		
HU011	Incremento de ventas.	Como miembro, quiero implementar estrategias que aumenten las ventas del café para mejorar nuestros ingresos.
HU012	Diversificación de productos.	Como caficultor, quiero explorar la producción de otros productos agrícolas para diversificar nuestros ingresos.
HU013	Establecimiento de alianzas estratégicas.	Como miembro, quiero formar alianzas con otras organizaciones para acceder a nuevos mercados.

HU014	Evaluación de costos de producción.	Como caficultor, quiero analizar los costos de producción para optimizar nuestros márgenes de ganancia.
HU015	Monitoreo de la rentabilidad.	Como miembro, quiero establecer un sistema para monitorear la rentabilidad de nuestras operaciones.
HU016	Implementación de un sistema de e-commerce.	Como cliente, quiero poder comprar café en línea para facilitar el acceso a los productos de ASOPARIBARI.
HU017	Análisis de mercado.	Como miembro, quiero realizar un análisis de mercado para identificar nuevas oportunidades de negocio.
HU018	Estrategias de fidelización de clientes.	Como miembro, quiero implementar programas de fidelización para mantener a nuestros clientes leales.
HU019	Mejora de la visibilidad de la marca.	Como miembro, quiero que se realicen campañas publicitarias para aumentar el reconocimiento de nuestra marca.
HU020	Evaluación de la satisfacción del cliente.	Como miembro, quiero implementar encuestas para medir la satisfacción del cliente y ajustar nuestras estrategias.

La tabla anterior se muestra como un ejemplo a tener en cuenta para la formulación del plan comercial, para su estructuración se puede implementar la técnica de estimación conocida como Planning Poker, desarrollada por James Grenning en 2002, es una técnica basada en juicio de expertos que consiste en asignar a cada historia de usuario una puntuación que representa el esfuerzo requerido para su implementación. También, es un método colaborativo utilizado para la estimación de tareas en proyectos ágiles, especialmente dentro del marco de trabajo Scrum. Su objetivo principal es facilitar que los miembros del equipo lleguen a un consenso sobre el esfuerzo o la complejidad de las historias de usuario, promoviendo así la discusión activa y la colaboración.

Resultado ejemplo de Historias de usuario, estimación:

- Total, de horas estimadas: 320 horas.
- Duración de cada Sprint: 2 semanas.

- Número total de Sprint: 4 Sprint.
- Duración total del proyecto: 8 semanas (4 Sprint de 2 semanas cada uno).

¿Por qué Planning Poker?

- Colaboración del equipo: Involucra a todos los miembros del equipo, asegurando que se consideren diferentes perspectivas y experiencias.
- Estimaciones basadas en consenso: Facilita la discusión y el consenso, lo que resulta en estimaciones más precisas y realistas.
- Identificación de riesgos: Permite que los miembros del equipo expresen preocupaciones sobre ciertas historias, lo que ayuda a identificar riesgos potenciales desde el principio.
- Mejora Continua: Al final de cada sesión de estimación, el equipo puede reflexionar sobre el proceso y hacer ajustes para futuras estimaciones.

Implementar Planning Poker para estimar las historias de usuario en el contexto del plan comercial para ASOPARIBARI facilita una planificación más efectiva.

4.1.3 Estrategia de segmentación de clientes

La segmentación de clientes es quizá un requisito importante para desarrollar un plan estratégico y efectivo utilizando Scrum. Para ASOPARIBARI, se propone identificar los siguientes segmentos clave:

- *Consumidores locales:* incluye a los residentes del municipio de La Palma y las áreas cercanas que valoran el café de especialidad y están dispuestos a pagar precios

justos por un producto de calidad. Estrategias de marketing local y alianzas comerciales en la región pueden ayudar a llegar a este segmento.

- *Compradores nacionales:* especialmente en ciudades como Bogotá, Medellín y Cali, representan un mercado importante para ASOPARIBARI. Estos consumidores buscan cafés de origen con trazabilidad y características únicas. Participar en eventos especializados a nivel nacional puede aumentar la visibilidad del café de la Asociación.
- *Exportadores:* identificar y establecer alianzas con exportadores de café que valoren la calidad y sostenibilidad del producto de ASOPARIBARI es clave para ampliar su alcance internacional. Obtener certificaciones como Comercio Justo y Rainforest Alliance puede facilitar estas asociaciones.
- *Turistas:* el creciente interés por el turismo rural y las experiencias auténticas representa una oportunidad para la Asociación. Desarrollar paquetes turísticos que incluyan visitas a las fincas y catas de café puede atraer a turistas nacionales e internacionales dispuestos a conocer la historia y el proceso detrás del café de especialidad.

Entender las necesidades y preferencias de cada segmento permitirá que la Asociación desarrollar estrategias de marketing y comercialización más puntuales y dinámicas. El Product Backlog y los Sprint se enfocarán en satisfacer las demandas específicas de cada grupo de clientes.

Adicional a la tarea de segmentación de clientes se requiere un análisis del mercado, para lo cual es necesario un equipo de trabajo con características especiales que se determinen en un cargo y sus respectivas funciones.

Tabla 4. *Equipo para desarrollar análisis de mercado*

Rol de Scrum	Cargo en ASOPARIBARI o Externo	Funciones Detalladas
Product Owner	Gerente/Representante de ASOPARIBARI con conocimiento del mercado	<ul style="list-style-type: none"> - Define la visión del análisis de mercado alineada con el plan comercial general (aumento de ingresos y rentabilidad). - Prioriza los segmentos de clientes a investigar (Consumidores locales, Nacionales, Exportadores, Turistas) en el Product Backlog. - Toma decisiones sobre el alcance y profundidad del análisis. - Asegura que el equipo entienda los objetivos de ASOPARIBARI y los requisitos del negocio. - Valida los resultados del análisis y da retroalimentación al equipo.
Scrum Master	Consultor externo en SCRUM y análisis de mercado/Líder interno capacitado	<ul style="list-style-type: none"> - Facilita las reuniones del equipo (Sprint Planning, Daily Scrum, Sprint Review, Sprint Retrospective). - Elimina impedimentos que puedan obstaculizar el progreso del equipo. - Se asegura de que el equipo siga las prácticas SCRUM y los principios ágiles. - Ayuda al Product Owner a gestionar el Product Backlog. - Entrena al equipo en metodologías de análisis de mercado.

Equipo de Desarrollo	Analista de Mercado (interno o externo) Miembros clave de ASOPARIBARI (ventas, producción, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> - Investigación: Realiza investigación primaria (encuestas, entrevistas) y secundaria (datos de mercado, informes sectoriales) para entender los segmentos de clientes. Analiza la competencia (estrategias, precios, productos). - Segmentación: Define criterios de segmentación (demográficos, geográficos, psicográficos, de comportamiento). Crea perfiles detallados de cada segmento. - Estrategias: Desarrolla estrategias de marketing y comercialización específicas para cada segmento. Identifica alianzas estratégicas potenciales (exportadores, distribuidores). - Análisis FODA/Porter: Realiza el análisis FODA de ASOPARIBARI y el análisis de las 5 fuerzas de Porter para comprender el entorno competitivo. - Presentación: Prepara informes claros y concisos con los resultados del análisis y recomendaciones. - Implementación: Apoya la implementación de las estrategias de comercialización.
-----------------------------	---	---

Ahora bien, basándose en la segmentación de clientes presentada, se proponen las siguientes empresas nacionales e internacionales para establecer alianzas estratégicas que fortalezcan la formulación del plan comercial para el café PARIBARI.

4.1.4 Alianzas estratégicas

Tabla 5. *Propuesta segmentación de clientes*

Segmento de Clientes	Empresa	Tipo	Datos de Contacto
<i>Consumidores Locales</i>	Café San Alberto	Cafetería de Especialidad	info@cafesanalberto.com
	Café Devoción	Cafetería de Especialidad	hola@cafedevoacion.com
	Café Quindío	Cafetería de Especialidad	contacto@cafequindio.com
	Café Cielo	Cafetería de Especialidad	info@cafecielo.com
	Café Imports	Distribuidor	info@cafeimports.com
<i>Compradores Nacionales</i>	Sustainable Harvest	Exportador	info@sustainableharvest.com
	Café Águila	Distribuidor	contacto@cafeaguila.com
	Café Sello Rojo	Distribuidor	info@cafesellorojo.com
<i>Exportadores</i>	Fair Trade International	Organización de Comercio Justo	info@fairtrade.net
	Rainforest Alliance	Certificadora	info@ra.org
	Coffee Quality Institute	Organización de Calidad	info@coffeeinstitute.org
	International Organization	Coffee Organización de Comercio	info@ico.org
	Specialty Association	Coffee Asociación de Café	info@specialtycoffeeassociation.org
<i>Turistas</i>	Oxfam	ONG de Desarrollo Rural	info@oxfam.org
	Heifer International	ONG de Desarrollo Rural	info@heifer.org
	World Coffee Research	Organización de Investigación	info@worldcoffeeresearch.org
	Coffee Kids	ONG de Desarrollo	info@coffeekids.org
	Global Coffee Platform	Plataforma Internacional	info@globalcoffeeplatform.org

Ahora bien, se sugiere la tabla para el Product Backlog en la cual se proporciona una estructura organizada para gestionar tareas y actividades necesarias con el fin de alcanzar los objetivos del proyecto. Esta organización priorizará tareas, asignará recursos de manera eficiente y facilitará el seguimiento del progreso, asegurando que el equipo se mantenga enfocado y alineado con los objetivos estratégicos del proyecto.

Tabla 6. *Propuesta de Product Backlog*

ID	Product Backlog	PBI	Sprint	Estimación (horas)	Estimación (semanas)
1	Definición de objetivos del proyecto	Establecer metas claras y medibles para el proyecto.	1	10	1
2	Investigación de mercado	Realizar un análisis del mercado y competencia.	1	15	1
3	Desarrollo de la propuesta de valor	Crear una propuesta de valor atractiva para los clientes.	1	12	1
4	Diseño de la estrategia de marketing	Planificar las tácticas de marketing a implementar.	2	20	1
5	Selección de canales de distribución	Elegir los canales más efectivos para llegar a clientes potenciales	2	8	0.5
6	Análisis de la competencia	Evaluar las fortalezas y debilidades de competidores.	2	10	0.5
7	Creación de contenido para campañas publicitarias	Desarrollar materiales promocionales y publicitarios.	3	25	1.5
8	Implementación de herramientas de CRM	Configurar y poner en marcha un sistema de gestión de relaciones con clientes.	3	30	2

9	Capacitación del equipo en herramientas digitales	Entrenar al equipo en el uso de nuevas herramientas.	3	15	1
10	Desarrollo de la plataforma digital	Crear la infraestructura digital necesaria para el proyecto.	4	40	3
11	Pruebas de usuario y ajustes de la plataforma	Realizar pruebas de usabilidad y corregir errores.	4	20	1
12	Lanzamiento de la plataforma digital	Ejecutar el lanzamiento oficial de la plataforma.	4	10	0.5
13	Monitoreo y análisis de resultados post-lanzamiento	Evaluar el rendimiento y la recepción de la plataforma.	5	15	1
14	Ajustes en la estrategia de marketing según resultados	Modificar la estrategia de marketing basada en feedback.	5	12	0.5
15	Desarrollo de un programa de fidelización	Crear un programa para aumentar la lealtad del cliente.	5	18	1
16	Evaluación de la satisfacción del cliente	Realizar encuestas y análisis de satisfacción.	6	10	0.5
17	Revisión y ajuste del plan estratégico	Reevaluar la estrategia general del proyecto.	6	8	0.5
18	Preparación de informes de avance	Elaborar informes sobre el progreso del proyecto.	6	12	0.5
19	Planificación de futuras iteraciones	Definir las próximas etapas y mejoras del proyecto.	6	10	0.5
20	Documentación del proyecto y lecciones aprendidas	Recopilar y documentar aprendizajes del proyecto.	6	15	1

Se propone con lo anterior, un trabajo promedio de dos horas diarias según cada Sprint propuesto, lo que permitirá una distribución de tiempo adecuada para las actividades que se proyecta realizar, sin apartarse del marco de trabajo ágil establecido, optimizando recursos disponibles y garantizando el cumplimiento de los objetivos planteados.

Tabla 7. *Plantilla producto backlog para ASOPARIBARI.*

Id de la historia	Nombre de la actividad	Prioridad	Iteración (sprint)	Estado	Dimensión /esfuerzo	Fecha de entrega	Comentarios
1	Identificación de preferencias del consumidor	Alta	Sprint 1	En progreso	Alto	15/01/2025	Se realizarán encuestas y grupos focales para recoger datos sobre las expectativas y necesidades de los consumidores. Esto permitirá ajustar la oferta de productos a las tendencias actuales del mercado.
2	Desarrollo del plan de negocio	Alta	Sprint 2	Pendiente	Medio	05/02/2025	Incluir análisis FODA y proyecciones financieras. Este plan servirá como hoja de ruta para la Asociación, asegurando que se alineen las estrategias comerciales con los objetivos a largo plazo.
3	Implementación de estrategias de marketing	Media	Sprint 3	Pendiente	Alto	10/03/2025	Definir campañas publicitarias y estrategias en redes sociales. Se buscará aumentar la visibilidad del café ASOPARIBARI en el mercado local e internacional, aprovechando plataformas digitales.
4	Capacitación en metodologías ágiles (Scrum)	Alta	Sprint 1	Completado	Bajo	10/01/2025	Talleres para todo el equipo sobre Scrum. Este entrenamiento es fundamental para asegurar que todos los miembros comprendan y apliquen correctamente la metodología ágil en sus tareas diarias.
5	Establecimiento de alianzas estratégicas	Media	Sprint 2	Pendiente	Medio	20/02/2025	Identificar posibles socios comerciales que puedan ayudar a mejorar la distribución y comercialización del café. Estas alianzas son clave para expandir el alcance del producto en nuevos mercados.
6	Análisis del mercado	Alta	Sprint 1	En progreso	Alto	25/01/2025	Revisión de tendencias y competidores en el sector. Este análisis permitirá identificar oportunidades y amenazas, ayudando a ASOPARIBARI a posicionarse mejor frente a la competencia.
7	Diseño del producto final (café)	Alta	Sprint 3	Pendiente	Alto	15/03/2025	Definir características y calidad del café a comercializar, asegurando que cumpla con los estándares del mercado objetivo.

Esto incluye definir perfiles de sabor y calidad que atraigan a los consumidores.

8	Evaluación del impacto social	Baja	Sprint 3	Pendiente	Medio	30/03/2025	Medición de beneficios para la comunidad local, incluyendo el impacto económico y social que genera ASOPARIBARI en su entorno. Esta evaluación ayudará a comunicar el valor social del café producido.
9	Creación de un sitio web para promoción	Media	Sprint 2	Pendiente	Alto	28/02/2025	Incluir información sobre productos, historia de la Asociación y contacto. Un sitio web bien diseñado será crucial para atraer consumidores y facilitar la venta online del café.
10	Capacitación en marketing digital	Media	Sprint 3	Pendiente	Medio	05/03/2025	Talleres sobre uso de redes sociales y publicidad online, buscando equipar al equipo con las herramientas necesarias para promover efectivamente el café en plataformas digitales.
11	Implementación de sistemas de calidad	Alta	Sprint 2	Pendiente	Alto	15/02/2025	Establecer normas para asegurar la calidad del café, incluyendo certificaciones necesarias que mejoren la percepción del producto en el mercado. Esto es esencial para competir en mercados exigentes.
12	Establecimiento de un sistema de feedback	Media	Sprint 3	Pendiente	Bajo	20/03/2025	Crear un canal para recibir opiniones de los consumidores, permitiendo ajustar productos y estrategias basadas en la retroalimentación directa del mercado. Esto fomentará una relación más cercana con los clientes.

Así las cosas, se estructura entonces el paso a paso del marco de trabajo propuesto para la formulación del plan comercial.

4.1.5 Paso a Paso del SCRUM

Tabla 8. *Pasos del SCRUM*

Paso	Descripción
1. Formación del Equipo Scrum	Seleccionar un equipo multidisciplinario que incluya un Product Owner, un Scrum Master y miembros del equipo de desarrollo. El Product Owner representará los intereses de ASOPARIBARI y definirá la visión del producto.
2. Definición del Product Backlog	Crear una lista priorizada de requisitos y tareas (Product Backlog) que aborden los objetivos comerciales de ASOPARIBARI, como la identificación de mercados, estrategias de marketing y alianzas estratégicas.
3. Planificación del Sprint	Definir el objetivo del Sprint y seleccionar los elementos del Product Backlog que se completarán en el Sprint. Establecer un plazo (generalmente de 1 a 4 semanas) para el Sprint.
4. Ejecución del Sprint	Llevar a cabo las tareas seleccionadas en el Sprint. Durante este tiempo, el equipo trabaja en las actividades acordadas, como la creación de campañas de marketing y el establecimiento de alianzas.
5. Daily Scrum	Realizar reuniones diarias cortas (15 minutos) donde cada miembro del equipo comparte lo que hizo el día anterior, lo que hará hoy y si enfrenta algún impedimento. Esto fomenta la comunicación y el seguimiento del progreso.
6. Revisión del Sprint	Al final del Sprint, llevar a cabo una reunión de revisión donde el equipo presenta lo que se ha completado. Se evalúa el trabajo realizado y se recopilan comentarios de los interesados de ASOPARIBARI.
7. Retrospectiva del Sprint	Realizar una reunión para reflexionar sobre el Sprint, discutiendo lo que funcionó bien, lo que no funcionó y cómo se pueden mejorar los procesos en el próximo Sprint.
8. Actualización del Product Backlog	Basado en los resultados de la revisión y la retrospectiva, actualizar el Product Backlog para reflejar nuevas prioridades y tareas necesarias para el próximo Sprint.
9. Repetir el Ciclo	Repetir el ciclo de planificación, ejecución, revisión y retrospectiva en nuevos Sprints, ajustando el enfoque según sea necesario para alcanzar los objetivos comerciales de ASOPARIBARI. No obstante y en lo posible es conveniente mantener el equipo Scrum cuando se quiera replantear el ciclo del proyecto.

Scrum proporciona la identificación de oportunidades y la optimización de procesos, lo que resultará en un aumento significativo en las ventas, la rentabilidad y la sostenibilidad de la Asociación. Para desarrollar cada sprint en función de los objetivos planteados en la investigación

sobre un plan comercial para ASOPARIBARI utilizando el marco de trabajo Scrum, se propone establecer ciclos de trabajo que aborden de manera eficaz y eficiente cada meta.

Cada sprint podrá incluir planificación, ejecución y revisión, permitiendo una adaptación continua a las necesidades del mercado y optimizando los procesos comerciales. Este enfoque permitirá identificar oportunidades, mejorará la colaboración entre los miembros y potenciará el crecimiento sostenible de la Asociación. A continuación, se presenta la estructura de la siguiente manera:

- *Sprint 1: Analizar la situación Actual*

Objetivo Especifico 1: Analizar la situación actual de ASOPARIBARI, a través de herramientas estratégicas, para identificar oportunidades, amenazas y factores clave que influyan en su competitividad en el mercado del café.

Actividades:

- a. Sprint Planning: Reunión inicial para definir el objetivo del sprint y seleccionar las tareas del Product Backlog que se abordarán.
- b. Análisis del mercado: Realizar un estudio de mercado para identificar oportunidades de comercialización y segmentación de clientes.
- c. Definición de estrategias: Diseñar estrategias de marketing que incluyan la promoción del café y la identificación de canales de distribución.
- d. Documentación: Crear un documento que detalle el proceso de comercialización diseñado.

- *Sprint 2: Diseño del plan comercial*

Objetivo Específico 2: Diseñar la estructura del plan comercial, aplicando principios de gestión ágil, para establecer un modelo estratégico que optimice la comercialización del café a nivel nacional.

Actividades:

- a. Creación del Product Backlog: Definir y priorizar historias de usuario relacionadas con la propuesta de comercialización.
- b. Identificación de Alianzas: Investigar y listar posibles distribuidores y socios estratégicos que puedan colaborar con ASOPARIBARI.
- c. Desarrollo de Propuestas: Elaborar propuestas de colaboración que se presentarán a los potenciales aliados.
- d. Revisiones y Ajustes: Realizar reuniones periódicas para revisar el progreso y ajustar el enfoque según sea necesario.
 - *Sprint 3: Planificar el desarrollo del plan comercial*

Objetivo Específico 3: Planificar el desarrollo del plan comercial mediante la organización de sprint teóricos, para estructurar un enfoque iterativo y adaptable que garantice su viabilidad y efectividad.

Actividades:

- a. Implementación de estrategias: Llevar a cabo las estrategias de comercialización definidas en el sprint anterior.
- b. Capacitación del equipo: Realizar talleres y capacitaciones para los miembros de ASOPARIBARI sobre técnicas de venta y marketing.

- c. Reuniones diarias (Daily Scrum): para evaluar el progreso, resolver problemas y ajustar las actividades del sprint.
- d. Evaluación de resultados: Al final del sprint, valorar los resultados obtenidos y recopilar feedback de los miembros de la Asociación.
 - *Sprint 4: Revisión y Ajustes*

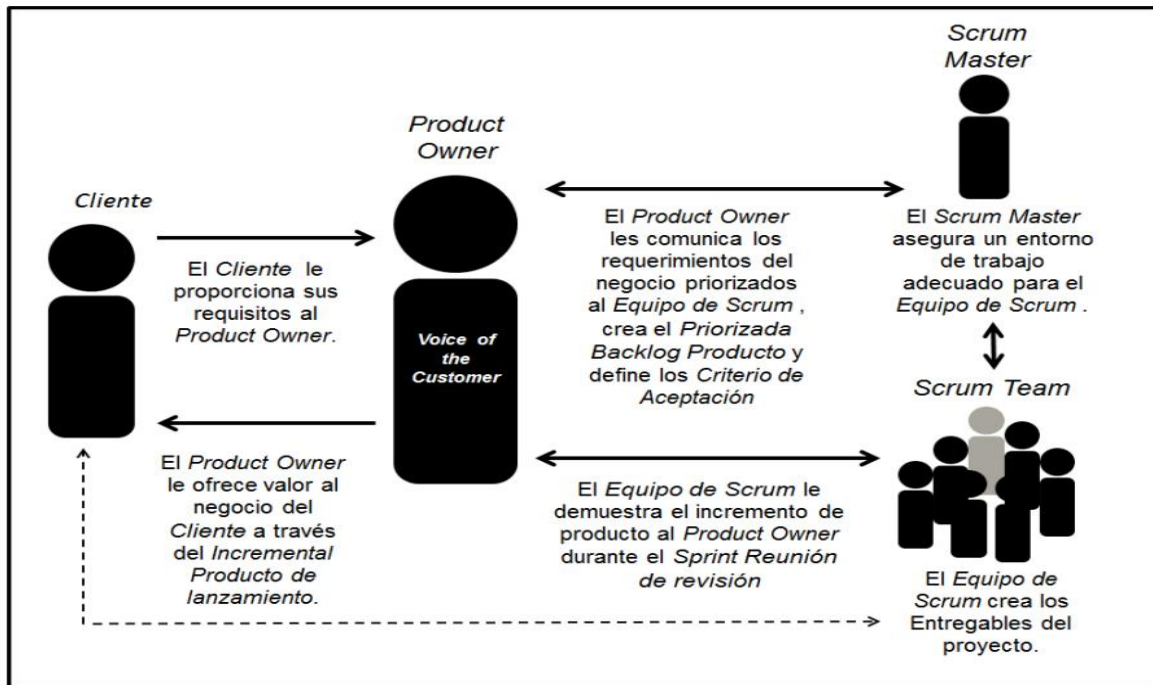
Objetivo: Evaluar el progreso general del plan comercial y realizar ajustes necesarios para mejorar la efectividad de las estrategias implementadas.

Actividades:

- a. Sprint Review: Presentar los resultados a los stakeholders y recoger retroalimentación sobre las estrategias implementadas.
- b. Sprint Retrospective: Reflexionar sobre el proceso de trabajo, identificar lecciones aprendidas y planificar mejoras para el próximo ciclo.
- c. Ajustes al Product Backlog: Modificar en caso de requerirse, el Product Backlog basado en la retroalimentación recibida y los aprendizajes del sprint.

Cada sprint está diseñado para abordar un objetivo específico que contribuye a la propuesta de formulación de un plan comercial para ASOPARIBARI. Al finalizar cada ciclo, se espera que la Asociación avance en el camino hacia una comercialización que genere más ingresos y rentabilidad, sin dejar de lado que se fortalezca su organización interna y eficiencia en los procesos. Scrum permitirá maximizar el impacto de las iniciativas implementadas.

Por lo anterior, se requiere un flujo por cada sprint para el marco de trabajo SCRUM, identificando los roles establecidos.

Figura 9. *Flujo de Scrum para un sprint*

Adaptado de: Satpathy (2017).

Los roles centrales y no centrales necesarios para crear un producto o servicio en el contexto de ASOPARIBARI utilizando Scrum, son:

a. *Roles Centrales*

- **Product Owner:** encargado de maximizar el valor del producto y gestionar el Product Backlog. Define las características del producto y prioriza las tareas para el equipo de desarrollo.
- **Scrum Master:** facilitador del proceso, ayuda al equipo a seguir las prácticas y principios de Scrum, y elimina impedimentos que puedan afectar el progreso del equipo.

- Development Team (Equipo de Desarrollo): compuesto por profesionales multifuncionales que trabajan juntos para entregar incrementos del producto. Este equipo es autoorganizado y responsable de la ejecución del trabajo.

b. Roles No Centrales

- Stakeholders (Partes Interesadas): incluir a las personas o grupos que tienen interés en el proyecto, como los miembros de ASOPARIBARI, distribuidores, clientes, y otras partes que pueden influir o ser influenciadas por el resultado del proyecto.
- Facilitadores de Talleres: pueden ser personas externas o internas que ayudan a facilitar sesiones de planificación, retrospectivas o revisiones, asegurando que se sigan las prácticas ágiles y se fomente la colaboración.
- Expertos en Dominio: personas con conocimientos específicos del sector cafetero que pueden ofrecer asesoramiento y guía al equipo de desarrollo sobre aspectos técnicos y de mercado relevantes.
- Analistas de Mercado: se encargan de investigar y analizar las tendencias del mercado, ayudando a informar al Product Owner sobre las necesidades y preferencias de los consumidores.

La combinación de los roles descritos favorece al éxito en la implementación de Scrum para ASOPARIBARI, los roles centrales son obligatorios para la ejecución del proceso Scrum y la creación del producto, mientras que los roles no centrales aportan valor adicional al proyecto mediante la colaboración y el conocimiento especializado.

Es así como se describe a continuación los procesos del marco de trabajo.

Tabla 9. *Procesos de SCRUM*

Fase	Proceso	Descripción
1. Inicio	Product Backlog	Creación y priorización de una lista de requisitos y características del producto.
	Sprint Planning	Reunión para planificar el trabajo que se realizará durante el sprint, definiendo los objetivos y tareas.
2. Ejecución	Daily Scrum	Reuniones diarias cortas para sincronizar actividades y discutir el progreso y obstáculos.
	Desarrollo	Ejecución del trabajo planificado en el Sprint, donde el equipo de desarrollo trabaja en las tareas del Product Backlog.
3. Revisión	Sprint Review	Reunión al final del sprint para presentar el trabajo completado a los stakeholders y recibir retroalimentación.
4. Retrospectiva	Sprint Retrospective	Reunión para reflexionar sobre el sprint, identificar mejoras en el proceso y planificar acciones para el próximo sprint.

Nota: la tabla anterior resume las fases, sus procesos y la descripción, que se pretende implementar en el marco de trabajo Scrum para el proyecto de ASOPARIBARI.

La implementación de SCRUM en la Asociación de Caficultores de La Palma mejorará los procesos de comercialización del café y será una ayuda para aumentar la colaboración entre los caficultores. Este enfoque permite que la comunidad trabaje de manera más unida, suministrando la identificación de oportunidades y soluciones conjuntas. Al fomentar un ambiente de asociatividad y cooperación, se promueve un desarrollo más sostenible que sin duda beneficia a los stakeholders de cualquier organización con resultados de éxito en el dinámico mercado cafetero. Por ello se debe tener en cuenta:

- **Product Backlog y Priorización:** es una lista que prevalece las tareas y objetivos que deben ser alcanzados. Para ASOPARIBARI, esto puede incluir - acciones como mejorar la calidad del café, establecer alianzas y desarrollar estrategias de

marketing. La priorización de estas tareas permite al equipo concentrarse en las acciones que generen mayor valor.

- Reuniones y Comunicación: promover reuniones regulares, como el Daily Scrum, donde el equipo se reúne para discutir el progreso y los obstáculos. Reuniones cortas que fomenten la comunicación y la transparencia, esenciales para mantener a todos los miembros alineados y enfocados en los objetivos comunes.

Al final de cada sprint, se realiza una Sprint Review para presentar el trabajo realizado y obtener retroalimentación para los stakeholders. Además, la Sprint Retrospective permite al equipo reflexionar sobre el proceso y buscar mejoras continuas, lo que es fundamental para el aprendizaje y la adaptación del plan en ASOPARIBARI.

- Adaptabilidad y Oportunidades: La naturaleza ágil de Scrum permitirá a ASOPARIBARI adaptarse rápidamente a los cambios en el mercado y a las necesidades de los consumidores, lo cual es relevante en un sector donde las condiciones pueden variar debido a factores económicos y climáticos.

Se proyecta entonces una descripción por objetivo específico, en el cual se proponen sprint y las actividades a realizar en cada uno.

Tabla 10. *Sprint por objetivo específico.*

Objetivo Específico	Descripción del Objetivo	Sprint(s) Propuestos	Actividades Clave en el Sprint
---------------------	--------------------------	----------------------	--------------------------------

<p>Analizar la situación actual de ASOPARIBARI, a través de herramientas estratégicas, para identificar oportunidades, amenazas y factores clave que influyan en su competitividad en el mercado del café.</p>	<p>Analizar la situación de la organización para entender el contexto organización.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sprint 1: Planificación Estratégica. • Sprint 2: Análisis de Mercado. • Sprint 3: Diseño de Procesos Comerciales. 	<ul style="list-style-type: none"> -Identificar oportunidades y desafíos en la cadena de valor. -Realizar un análisis FODA y Porter para comprender el entorno competitivo. -Definir flujos comerciales eficientes.
<p>Diseñar la estructura del plan comercial, aplicando principios de gestión ágil, para establecer un modelo estratégico que optimice la comercialización del café a nivel nacional.</p>	<p>Establecer alianzas estratégicas a través del Product Backlog.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sprint 4: Segmentación de Clientes e Identificación de Alianzas Potenciales • Sprint 5: Desarrollo Estratégico para Alianzas Estratégicas (distribuidores e intermediarios) 	<ul style="list-style-type: none"> -Segmentar clientes potenciales (locales, nacionales, exportadores). -Identificar distribuidores clave y desarrollar estrategias para establecer alianzas efectivas. -Crear un plan detallado para acercarse a estos aliados
<p>Planificar el desarrollo del plan comercial mediante la organización de sprint teóricos, para estructurar un enfoque iterativo y adaptable que garantice su viabilidad y efectividad.</p>	<p>Optimizar proceso comercial mediante sprint que fortalezcan organizacionalmente a ASOPARIBARI.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sprint 6: Implementación Piloto en Mercados Locales/Nacionales. • Sprint 7-8: Escalado Nacional e Internacional. • Sprint 9-10: Evaluación Continua y Mejora Continua del Proceso Comercial, (Iteraciones posteriores según necesidad) 	<ul style="list-style-type: none"> -Implementar pilotos locales/nacionales basados en las alianzas establecidas. -Escalar las operaciones comerciales hacia mercados nacionales e internacionales según sea necesario. -Evaluar resultados continuamente, ajustando estrategias según sea necesario.

5. Diagnóstico de ASOPARIBARI

En 2021, la profesional Martha Caicedo realizó un diagnóstico en ASOPARIBARI, en el que participaron la junta directiva y otros miembros de la Asociación. Este análisis se centró en la situación que enfrenta la organización, permitiendo identificar y priorizar los problemas de mayor a menor complejidad. El enfoque metódico facilitó la comprensión de los desafíos y permitió transformar las causas en medios y los efectos en fines, estableciendo así un objetivo común retador para la organización, basado en la comercialización.

Figura 10. ASOPARIBARI mesa de trabajo año 2021



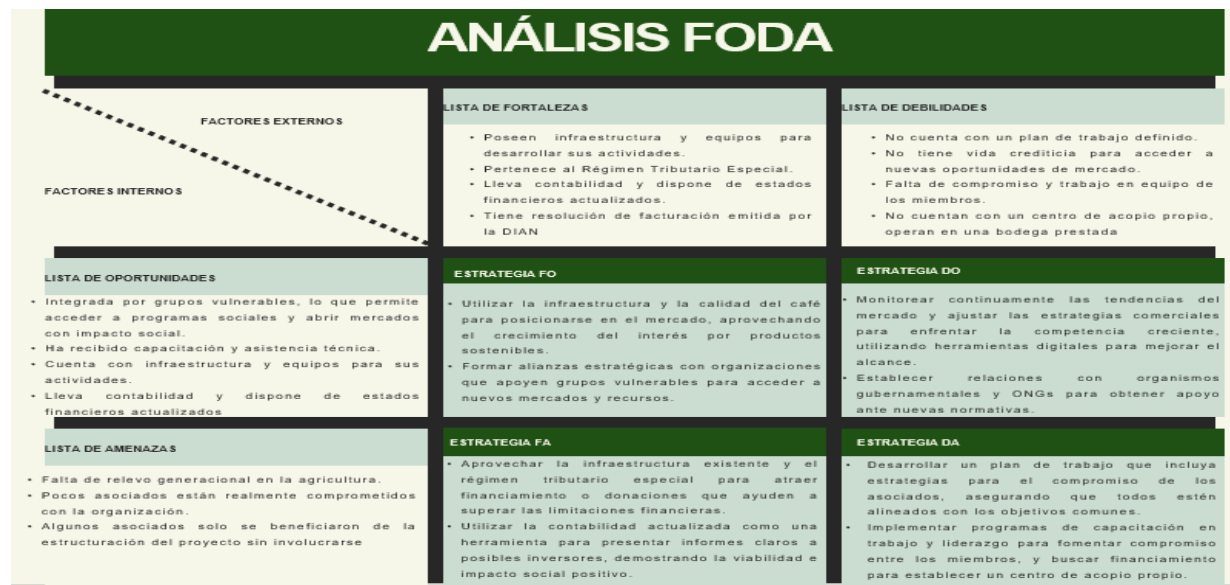
A partir de este objetivo, se definieron componentes clave que guiarán la propuesta para el fortalecimiento organizacional: asociativo, productivo, comercial y financiero en la Asociación.

Cada elemento es importante para el desarrollo integral de ASOPARIBARI, ya que aborda dimensiones competitivas de los caficultores.

El diagnóstico en su momento reveló que la Asociación debe centrarse en identificar las necesidades y preferencias de los consumidores, lo que demuestra la necesidad de adaptar su oferta de productos a las demandas de los clientes. La implementación de encuestas y estudios de mercado se presenta como una propuesta y herramienta valiosa para que los caficultores obtengan información crítica, guiando así sus decisiones comerciales hacia una mayor efectividad y pertinencia. La capacidad de entender al consumidor no solo mejora la oferta de productos, sino que también fortalece la relación entre los productores y sus clientes, creando un ciclo de retroalimentación que beneficia a ambas partes.

5.1 Análisis FODA

Figura 11. FODA de ASOPARIBARI



A continuación, se presenta una descripción detallada de las estrategias que resultaron de la matriz DOFA para ASOPARIBARI, organizadas en las categorías FO (Fortalezas-Oportunidades), DA (Debilidades-Amenazas), FA (Fortalezas-Amenazas) y DO (Debilidades-Oportunidades).

a. Estrategias FO (Fortalezas-Oportunidades)

- Posicionamiento en el Mercado Sostenible: Utilizar la infraestructura y los equipos disponibles para desarrollar un café de alta calidad que se posicione en el mercado de productos sostenibles. Incluye el compromiso social de la Asociación y su impacto positivo en la comunidad.

Mediante la creación de campañas de marketing que destaquen las historias de los caficultores, su trabajo y cómo el consumo de su café contribuye al bienestar social. Participar en ferias y eventos que promuevan productos éticos.

- Alianzas Estratégicas: Formar alianzas con organizaciones que apoyen grupos vulnerables, lo que permitirá abrir nuevos mercados y acceder a programas sociales.

Mediante la identificación y colaboración con ONGs, cooperativas y empresas que compartan valores similares, lo que puede incluir la creación de productos conjuntos o la participación en iniciativas comunitarias.

b. Estrategias DA (Debilidades-Amenazas)

- Desarrollo de un Plan de Trabajo Claro: Implementar un plan de trabajo definido que aborde las debilidades internas, como la falta de compromiso y trabajo en equipo entre los miembros.

Mediante talleres para establecer objetivos claros, asignar responsabilidades y fomentar la colaboración entre los asociados. Incluir indicadores de desempeño para evaluar el progreso.

- Capacitación en Trabajo en Equipo y Liderazgo: Implementar programas de formación para fomentar habilidades de trabajo en equipo y liderazgo para mejorar el compromiso entre los miembros.

Mediante la contratación de facilitadores externos o utilizar recursos internos para llevar a cabo sesiones de formación. Establecer un sistema de mentoría donde los miembros más comprometidos guíen a otros.

c. Estrategias FA (Fortalezas-Amenazas)

- Aprovechamiento de la infraestructura existente: Utilizar la infraestructura y los equipos disponibles para diversificar la producción y ofrecer productos adicionales para atraer a diferentes segmentos del mercado.

A través del desarrollo de nuevos productos basados en café, como té o snacks saludables, utilizando los recursos existentes. Esto ayudará a mitigar el riesgo asociado con la competencia creciente.

- Utilización de contabilidad actualizada para atraer inversión: Usar como una herramienta para presentar informes claros a posibles inversores o socios estratégicos.

A través de la preparación de informes financieros que muestren la viabilidad del proyecto y su impacto social positivo, lo que puede ayudar a atraer financiamiento adicional o donaciones.

d. Estrategias DO (Debilidades-Oportunidades)

- **Monitoreo continuo del mercado:** Mantenerse actualizado sobre las tendencias emergentes del mercado y ajustar las estrategias comerciales proactivamente.
Mediante un equipo responsable del análisis de mercado que realice investigaciones regulares sobre tendencias, preferencias del consumidor y competidores.
- **Establecimiento de Relaciones con Organismos Reguladores:** Colaborar con entidades gubernamentales y ONGs para estar al tanto de cambios regulatorios y obtener apoyo ante nuevas normativas.
Mediante la participación en foros, talleres y reuniones con reguladores para mantenerse informado sobre cambios legales que puedan afectar la producción y comercialización del café.

ASOPARIBARI tiene oportunidades para consolidarse como un actor clave en el sector cafetero colombiano. Al implementar las estrategias derivadas del análisis DOFA con determinación e innovación constante, podrá mejorar su competitividad y contribuir positivamente al desarrollo sostenible de su comunidad cafetera local. Este enfoque integral beneficiará a la Asociación en términos económicos y generará un impacto social significativo, con miembros empoderados y prácticas agrícolas responsables. La combinación de estas estrategias asegurará un futuro próspero y sostenible para ASOPARIBARI en un mercado cada vez más exigente y consciente socialmente.

Sin embargo, se recomienda adicionar otra herramienta para analizar el entorno competitivo de la industria cafetera.

5.2 Análisis de PORTER

A continuación, se realiza un análisis de las cinco fuerzas que afectan a ASOPARIBARI en su entorno competitivo en el mercado del café:

Tabla 7. Fuerzas que afectan a ASOPARIBARI

Amenaza de Nuevos Entrantes	<i>Moderada</i>
Poder de Negociación de los Proveedores	<i>Moderado</i>
Poder de Negociación de los Compradores	<i>Alto</i>
Amenaza de Productos Sustitutos	<i>Alta</i>
Rivalidad entre Competidores	<i>Alta</i>

a. Amenaza de nuevos integrantes: Moderada

- Barreras de Entrada: La industria cafetera tiene barreras de entrada moderadas. Aunque el cultivo de café no requiere inversiones extremadamente altas, la calidad del producto y el acceso a canales de distribución son importantes.
- Lealtad de Marca: La construcción de una marca fuerte como PARIBARÍ puede dificultar que nuevos competidores penetren en el mercado, la falta de reconocimiento de marca actual puede ser una debilidad.

b. Poder de negociación de los proveedores: Moderado

- Dependencia de Insumos: ASOPARIBARI depende de proveedores de insumos agrícolas, lo que aumentaría su poder de negociación si hay escasez o precios altos de insumos.

- Relaciones Estratégicas: Fomentar relaciones sólidas con proveedores ayudaría a mitigar este poder, asegurando mejores precios y condiciones.

c. Poder de negociación de los compradores: Alto

- Variedad de Opciones: Los consumidores tienen muchas posibilidades en el mercado del café, lo que les otorga un alto poder de negociación, lo que puede afectar a ASOPARIBARI en su oferta por precios competitivos y productos de alta calidad.
- Conciencia del Consumidor: La creciente demanda de productos sostenibles y de comercio justo puede ser una ventaja si ASOPARIBARI se posiciona adecuadamente en estos aspectos.

d. Amenaza de productos sustitutos: Alta

- Disponibilidad de Alternativas: Existen muchas alternativas al café, como té, bebidas energéticas y cafés instantáneos. La disponibilidad de estas opciones afecta la demanda de café.
- Diferencia del Producto: ASOPARIBARI debe centrarse en la calidad del café y en la creación de productos únicos que no sean fácilmente sustituibles.

e. Rivalidad entre competidores: Alta

- Competencia Intensa: La competencia en el sector cafetero es intensa, con numerosos productores locales y marcas establecidas. Esta rivalidad puede llevar a guerras de precios y a la necesidad de diferenciación constante.

- Colaboración entre Caficultores: Fomentar el relacionamiento entre los miembros de ASOPARIBARI ayudaría a mejorar la competitividad, permitiendo compartir recursos y estrategias de marketing.

Tabla 11. *Escala de Porter*

Fuerza de Porter	Calificación	Observaciones
Amenaza de Nuevos Entrantes	3	La inversión inicial y las regulaciones son barreras moderadas. El acceso a canales de distribución es un desafío.
Poder de Negociación de los Proveedores	4	Pocos proveedores de café de alta calidad, lo que aumenta su poder de negociación.
Poder de Negociación de los Compradores	3	Algunos compradores grandes pueden negociar mejores condiciones, pero la mayoría acepta los precios del mercado.
Amenaza de Productos Sustitutos	3	Bebidas como el té y las bebidas energéticas representan una amenaza moderada.
Rivalidad entre Competidores	4	Alta rivalidad debido a la poca diferenciación del producto y la competencia en precios.

Para estructurar adecuadamente estrategias comerciales, ASOPARIBARI puede beneficiarse del modelo de las 4 P (Producto, Precio, Plaza y Promoción) propuesto por McCarthy (1960). Este marco proporciona una guía clara para el desarrollo de estrategias de marketing efectivas.

- **Producto:** definir claramente la propuesta de valor es esencial. Los caficultores deben identificar qué características de su café lo hacen único y atractivo para los consumidores.

- Precio: establecer precios competitivos es fundamental para atraer y retener clientes. Un análisis de precios en el mercado permitirá a ASOPARIBARI posicionarse adecuadamente.
- Plaza: elegir los canales de distribución apropiados es crucial para garantizar que el producto alcance al consumidor final de manera efectiva. Esto puede incluir desde la venta directa hasta la colaboración con distribuidores locales.
- Promoción: desarrollar campañas de promoción efectivas ayudará a aumentar la visibilidad de los productos de ASOPARIBARI. Utilizar redes sociales y otras plataformas digitales puede ser una estrategia eficaz para conectar con un público más amplio.

6. PLAN COMERCIAL PARA ASOPARIBARI

La Asociación de Caficultores de La Palma busca mejorar su rentabilidad y aumentar sus ingresos a través de un plan comercial bien estructurado, y para lograrlo se propone la implementación de un marco de trabajo ágil, específicamente Scrum, que permitirá una gestión flexible y adaptable del proyecto.

Scrum se caracteriza por su enfoque iterativo y colaborativo, facilitando la adaptación a cambios y mejorando la comunicación entre los miembros del equipo. Este enfoque será fundamental para que ASOPARIBARI responda rápidamente a las necesidades del mercado y aproveche las oportunidades que se presenten.

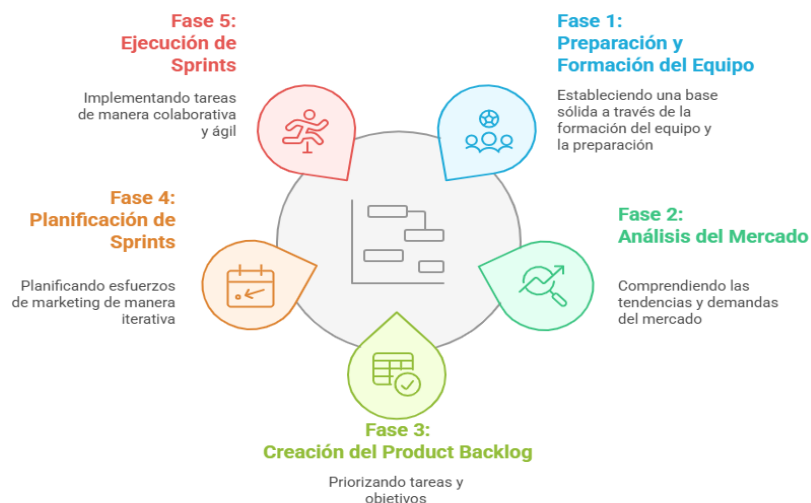
El plan comercial se desarrollará en fases específicas, asignando roles y responsabilidades claras a cada miembro del equipo, con pasos del proceso de forma detallada, garantizando una ejecución eficiente y una mejor comprensión de los objetivos y estrategias a implementar dentro de la Asociación.

Tabla 12. *Fases del plan comercial*

Fase	Descripción
1	Preparación y Formación del equipo
2	Análisis del mercado
3	Creación del product backlog
4	Diseño del Proceso de Comercialización mediante Sprint Planning
5	Ejecución de Sprint

Siguiendo las fases establecidas, se formulará un plan comercial sólido implementando Scrum lo cual le brinda la oportunidad a la Asociación de aumentar ingresos y rentabilidad, aprovechando a su vez un modelo flexible, de mejora continua y de maximización en el retorno de inversión.

Figura 12. *Fases para desarrollar el Plan Comercial*



6.1 Fase 1: Preparación y Formación del Equipo

Esta fase se centra en la creación de un equipo cohesivo, la definición clara de roles y responsabilidades, y la capacitación necesaria para que todos los miembros comprendan el proceso Scrum y su aplicación en el contexto del café.

Tabla 13. *Pasos Fase 1*

Paso	Descripción	Acciones Específicas
Paso 1. Definición de Roles y Responsabilidades	Establecer roles claros dentro del equipo Scrum.	<ul style="list-style-type: none"> -Definir el Product Owner, Scrum Master y Equipo de Desarrollo. -Realizar un análisis exhaustivo del mercado para comprender las necesidades actuales y futuras de los consumidores de café. -Clasificar historias de usuario por valor y urgencia. -Mantener comunicación constante con los asociados -Organizar reuniones diarias y revisiones de sprint. - Identificar y resolver obstáculos. -Fomentar un ambiente colaborativo con todos los asociados de ASOPARIBARI -Colaborar en planificación y ejecución de sprint, asegurando que todos los miembros del equipo estén comprometidos con los objetivos del proyecto. -Establecer roles internos basados en habilidades maximizando así la eficiencia y el potencial del equipo.

		-Participar en reuniones diarias.
Paso 2. Documentación de Roles	Crear un documento que detalle responsabilidades específicas.	-Incluir descripciones claras, expectativas sobre la comunicación entre roles, y procedimientos para escalar problemas o tomar decisiones. -Compartir este documento con todos los miembros del equipo para asegurar claridad en las responsabilidades. -Revisar y actualizar el documento periódicamente para reflejar cambios en el equipo o procesos.
Paso 3. Capacitación Inicial	Asegurar que todos comprendan los principios de Scrum.	-Organizar talleres teóricos sobre fundamentos de Scrum (roles, eventos, artefactos). -Realizar simulaciones prácticas donde se represente un ciclo completo de Scrum para familiarizar al equipo con el proceso para practicar habilidades adquiridas. -Evaluar la comprensión del equipo a través de cuestionarios o ejercicios prácticos después de la capacitación. -Talleres sobre gestión del tiempo, planificación de sprint, y técnicas de facilitación de reuniones. -Simulaciones donde se gestionen proyectos ficticios utilizando Scrum. -Invitar a expertos a dar charlas sobre tendencias actuales en el consumo de café, sostenibilidad y calidad. -Organizar visitas a fincas cafeteras para observar el proceso productivo desde la cosecha hasta la comercialización.
Paso 4. Establecimiento de Herramientas y Recursos	Seleccionar herramientas adecuadas para gestión y comunicación.	-Elegir plataformas como Jira o Trello para gestionar el Product Backlog y realizar un seguimiento del progreso del sprint. (Puede ayudar a planificar y priorizar tareas relacionadas con la producción, gestión de cosecha, procesamiento y la distribución del café.) -Implementar herramientas como Slack o Microsoft Teams para facilitar la comunicación continua entre los miembros del equipo.
Paso 5. Establecimiento de una Cultura Organizacional Ágil	Fomentar un ambiente colaborativo y de mejora continua.	-Realizar un análisis exhaustivo del mercado para comprender las necesidades actuales y futuras de los consumidores de café. -Organizar actividades como brainstorming o Design Thinking para generar ideas innovadoras. -Implementar un sistema donde se reconozcan las contribuciones individuales al trabajo en equipo. -Organizar una reunión kick-off donde se presente el proyecto completo al equipo. -Establecer un sentido de propósito compartido entre todos los miembros mediante dinámicas interactivas. -Asegurar que cada miembro tenga claro su rol dentro del plan de fortalecimiento comercial.

Nota: Estos pasos ayudarán a crear un entorno de trabajo eficiente y colaborativo en ASOPARIBARI, mejorando la gestión y productividad en la comercialización del café.

6.2 Fase 2: Análisis del Mercado

En esta fase se realiza un estudio exhaustivo del mercado para identificar tendencias, preferencias del consumidor y competencia.

Tabla 14. *Pasos Fase 2*

Paso	Descripción	Acciones Específicas
Realizar Encuestas	Identificar preferencias del consumidor.	-Diseñar encuestas sobre hábitos de consumo, preferencias de sabor y disposición a pagar por café. -Distribuir encuestas a través de plataformas digitales y puntos de venta locales. -Analizar resultados para extraer conclusiones sobre las preferencias del consumidor.
Segmentar el Mercado	Clasificar el mercado en grupos específicos.	-Analizar datos recopilados para identificar segmentos como cafeterías, supermercados y consumidores finales. -Crear perfiles de cliente para cada segmento que incluyan características demográficas y comportamientos de compra. -Utilizar herramientas como matrices de segmentación para visualizar los diferentes grupos de consumidores.
Identificación de Oportunidades	Detectar oportunidades basadas en la investigación.	-Evaluar segmentos identificados para determinar cuáles ofrecen mayor potencial de ingresos y crecimiento. -Desarrollar propuestas iniciales sobre cómo ASOPARIBARI puede satisfacer las necesidades específicas de cada segmento identificado.
Evaluar Estrategias de Competidores	Analizar competidores directos e indirectos.	-Identificar competidores clave en la industria cafetera (local y nacional). -Recopilar información sobre sus estrategias de marketing, precios, distribución y productos ofrecidos. -Realizar un análisis comparativo utilizando herramientas como matrices SWOT o análisis de cinco fuerzas de Porter para evaluar la competitividad.
Realizar un Análisis FODA	Evaluar las fortalezas, debilidades y amenazas de ASOPARIBARI .	-Reunir al equipo para realizar una sesión FODA donde se identifiquen internamente las fortalezas y debilidades (ej., calidad del café, capacidad productiva). -Investigar el entorno externo para identificar oportunidades (crecimiento del mercado orgánico) y amenazas (nueva competencia). -Documentar el análisis FODA y utilizarlo como base para la planificación estratégica.

La anterior tabla combina los pasos para realizar un análisis de mercado, ayudando a ASOPARIBARI a comprender mejor su entorno y tomar decisiones informadas.

6.3 Fase 3: Creación del Product Backlog

La fase 3 permite la planificación y ejecución del proyecto de ASOPARIBARI utilizando Scrum, define y prioriza las tareas necesarias para alcanzar los objetivos comerciales, así como en la creación de historias de usuario que guiarán el trabajo del equipo.

Tabla 15. *Pasos Fase 3*

Paso	Descripción	Acciones Específicas
Paso 1: Definición de Historias de Usuario	Crear historias que representen las necesidades del cliente	-Reunir al equipo para identificar y definir historias de usuario basadas en la investigación de mercado realizada en la Fase 2. -Priorizar las historias según su valor para el negocio. Ejemplo de Historia de Usuario: "Como consumidor, quiero conocer el origen del café para tomar decisiones informadas." "Como cafetería, quiero recibir información sobre los beneficios del café ASOPARIBARI."
Paso 2: Creación del Product Backlog	Compilar todas las historias de usuario en un backlog estructurado.	-Utilizar herramientas como Jira o Trello para crear un Product Backlog visual donde se puedan agregar, editar y priorizar historias. -Incluir detalles adicionales como estimaciones de esfuerzo y responsables por cada tarea. -Realizar sesiones de estimación con el equipo utilizando técnicas como Planning Poker o T-Shirt Sizes para evaluar el esfuerzo requerido para completar cada historia. -Documentar las estimaciones en el Product Backlog.
Paso 3: Priorización del Product Backlog	Clasificar las historias según su importancia y urgencia.	-Utilizar técnicas de priorización como MoSCoW (Must have, Should have, Could have, Won't have) o el método Kano para determinar qué historias deben ser abordadas primero. -Revisar regularmente la priorización con el equipo y ajustar según el feedback recibido y cambios en el mercado -Programar reuniones regulares (por ejemplo, cada dos semanas) para revisar y ajustar el Product Backlog basado en los resultados obtenidos y nuevas informaciones del mercado. -Asegurarse de que todas las partes interesadas estén informadas sobre los cambios realizados en el backlog.
Paso 4: Preparación para el	Asegurar que el equipo esté listo para comenzar a	-Revisar el Product Backlog antes de cada reunión de planificación del sprint y seleccionar las historias más prioritarias que se abordarán en el próximo sprint.

Sprint Planning	trabajar en las tareas prioritarias.	-Definir un objetivo específico que indique qué se espera lograr al final del sprint, alineado con las prioridades del Product Backlog.
------------------------	--------------------------------------	---

La Fase 3, centrada en la creación del Product Backlog, es crucial para ASOPARIBARI al utilizar Scrum. Este proceso dinámico y priorizado alinea mejor las necesidades del mercado y responder con agilidad a los cambios, asegurando una entrega continua de valor al cliente.

6.4 Fase 4: Diseño del Proceso de Comercialización mediante Sprint Planning

Esta fase implica la planificación de sprint específicos que abordarán las tareas prioritarias definidas en el Product Backlog. A continuación, se presenta una tabla que detalla cada paso involucrando a los asociados de ASOPARIBARI, especificando el rol y la responsabilidad de cada miembro durante los sprint.

Tabla 16. *Pasos Fase 4*

Paso	Descripción	Acciones Específicas
Paso 1: Planificación del Sprint	Definir el objetivo del sprint y seleccionar las historias del Product Backlog.	<ul style="list-style-type: none"> -Revisar el Product Backlog y seleccionar las historias prioritarias para el sprint. -Establecer un objetivo claro para el sprint que refleje lo que se espera lograr. -Asegurar que todos los miembros comprendan las historias seleccionadas y sus criterios de aceptación. -Discutir con el equipo la duración óptima del sprint basada en la complejidad de las tareas y la capacidad del equipo. -Asegurar que todos los miembros estén de acuerdo con la duración establecida.

Paso 2: Ejecución del Sprint	Llevar a cabo las tareas definidas en el sprint.	<ul style="list-style-type: none"> -Asignar tareas específicas a cada miembro del equipo según sus habilidades y disponibilidad. -Realizar reuniones diarias (Daily Scrum) para revisar el progreso y abordar impedimentos. -Mantener comunicación constante sobre avances y dificultades encontradas. -Cada miembro debe compartir lo que hizo el día anterior, lo que planea hacer hoy y cualquier impedimento que esté enfrentando -Fomentar un ambiente donde todos se sientan cómodos compartiendo sus desafíos.
Paso 3: Revisión del Sprint	Evaluar el trabajo realizado al final del sprint.	<ul style="list-style-type: none"> -Organizar una reunión de revisión donde se presenten los resultados obtenidos durante el sprint. -Comparar lo que se logró con los objetivos establecidos al inicio del sprint. -Recoger feedback de los interesados sobre el trabajo presentado. -Crear un informe sobre lo logrado en el sprint, incluyendo métricas relevantes (ej., cantidad de historias completadas). -Identificar lecciones aprendidas y áreas de mejora para futuros sprint.
Paso 4: Retrospectiva del Sprint	Reflexionar sobre el proceso y buscar mejoras continuas.	<ul style="list-style-type: none"> -Facilitar una reunión retrospectiva donde se discutan qué funcionó bien, qué no funcionó y cómo se pueden realizar mejoras. -Documentar las acciones acordadas durante la retrospectiva y asignar responsables para su implementación.

La Fase 4, es importante para asegurar que ASOPARIBARI avance efectivamente hacia sus objetivos comerciales mediante Scrum.

6.5 Fase 5: Ejecución de Sprint

En la fase 5 la ejecución de sprint permite al equipo trabajar de manera iterativa e incremental en las tareas definidas en el Product Backlog, para que la ejecución cumpla las expectativas se sugiere que sigan las siguientes recomendaciones:

Tabla 17. *Pasos Fase 5*

Paso	Descripción	Acciones Específicas
Paso 1: Preparación para el Sprint	Asegurar que todo esté listo para comenzar el sprint.	<ul style="list-style-type: none"> -Revisar el Product Backlog y confirmar las historias seleccionadas para el sprint. -Establecer un objetivo claro para el sprint. -Asegurarse de que todos los miembros comprendan sus tareas y responsabilidades. -Asignar tareas basadas en las habilidades y disponibilidad de cada miembro. -Documentar las asignaciones en la herramienta de gestión (Jira, Trello). -Redactar un objetivo específico que indique qué se espera lograr al final del sprint, alineado con las prioridades del Product Backlog.
Paso 2: Ejecución del Sprint	Llevar a cabo las tareas definidas en el sprint.	<ul style="list-style-type: none"> -Trabajar en las tareas asignadas según lo planificado. -Mantener comunicación constante sobre avances y dificultades encontradas. -Realizar reuniones diarias (Daily Scrum) para revisar el progreso. -Cada miembro debe compartir lo que hizo ayer, lo que planea hacer hoy y cualquier impedimento que esté enfrentando. -Fomentar un ambiente donde todos se sientan cómodos compartiendo sus desafíos.
Paso 3: Monitoreo del Progreso	Evaluar el avance hacia los objetivos del sprint.	<ul style="list-style-type: none"> -Utilizar herramientas como burndown charts para visualizar el progreso del sprint. -Realizar ajustes en la planificación si es necesario, basándose en el progreso observado. -El Scrum Master trabaja con el equipo para identificar impedimentos y buscar soluciones rápidas.
Paso 4: Revisión del Sprint	Evaluar el trabajo realizado al final del sprint.	<ul style="list-style-type: none"> -Organizar una reunión de revisión donde se presenten los resultados obtenidos durante el sprint. -Comparar lo que se logró con los objetivos establecidos al inicio del sprint. -Recoger feedback de los interesados sobre el trabajo presentado. -Crear un informe sobre lo logrado en el sprint, incluyendo métricas relevantes (ej., cantidad de historias completadas). -Identificar lecciones aprendidas y áreas de mejora para futuros sprints.
Paso 5: Retrospectiva del Sprint	Reflexionar sobre el proceso y buscar mejoras continuas.	<ul style="list-style-type: none"> -Facilitar una reunión retrospectiva donde se discutan qué funcionó bien, qué no funcionó y cómo se pueden realizar mejoras. -Documentar las acciones acordadas durante la retrospectiva y asignar responsables para su implementación.

El orden de las fases y sus respectivos sprint contribuyen mediante el modelo de trabajo de SCRUM a una implementación adecuada y estudiada del plan comercial que se requiere implementar en la Asociación.

6.6 Planeación del Sprint Retrospective

La Sprint Retrospective es un componente fundamental en SCRUM, ya que permite al Scrum Team reflexionar sobre el trabajo realizado durante el Sprint y establecer estrategias de mejora para futuros Sprint. Para el proyecto ASOPARIBARI, es importante crear un espacio donde el equipo pueda inspeccionarse a sí mismo y desarrollar acciones concretas que optimicen su rendimiento.

Tabla 18. *Propuesta estrategia para el Daily Scrum*

Elemento	Descripción
Frecuencia	Reuniones diarias, cada mañana, preferiblemente a la misma hora y lugar.
Duración	Máximo 15 minutos para asegurar que se mantenga breve y efectiva.
Participantes	Todo el equipo de desarrollo; el Scrum Master y el Product Owner pueden asistir como oyentes.
Formato	Cada miembro del equipo responde a tres preguntas: <ul style="list-style-type: none"> <i>h.</i> ¿Qué logré ayer? <i>i.</i> ¿Qué haré hoy? <i>j.</i> ¿Hay algún impedimento que me impida avanzar?
Objetivo	Sincronizar el trabajo del equipo, identificar impedimentos y ajustar el plan del Sprint.
Moderador	El Scrum Master facilita la reunión, asegurando que se mantenga en tiempo y enfoque.
Resultados Esperados	Identificación clara de obstáculos, alineación del equipo hacia el Sprint Goal y adaptación del plan de trabajo.

Seguimiento Problemas identificados se discutirán en reuniones separadas para evitar prolongar el Daily Scrum.

La tabla anterior proporciona una guía para llevar a cabo el Daily Scrum de manera efectiva, asegurando que el equipo se mantenga enfocado y alineado con los objetivos del proyecto ASOPARIBARI.

6.7 Estrategia para Sprint Retrospective

El objetivo principal es identificar lo que funcionó bien o mal y cómo se pueden realizar mejoras. Este espacio debe fomentar un ambiente de confianza y apertura, donde todos los miembros del equipo se sientan cómodos compartiendo sus opiniones y sugerencias.

6.7.1 Participantes

- Scrum Máster: Facilita la reunión, promoviendo la participación y asegurando que se sigan las pautas de SCRUM.
- Product Owner: Proporciona retroalimentación sobre el valor entregado y las expectativas de los stakeholders.
- Scrum Team: Todos los miembros del equipo participan, compartiendo sus experiencias y perspectivas.

6.7.2 Estructura de la reunión

- Revisión de objetivos del Sprint: comenzar la reunión revisando los objetivos establecidos al inicio del sprint y evaluar si se lograron.

- Reflexión sobre el rendimiento: en lo que funcionó bien, cada miembro del equipo comparte aspectos positivos del Sprint, como logros, buenas prácticas y colaboraciones efectivas. En lo que no funcionó, se identifican los desafíos y obstáculos que se presentaron, así como las áreas que requieren mejora.
- Análisis de impedimentos: Discutir cualquier impedimento que haya afectado el progreso durante el sprint y cómo se puede abordar en el futuro.
- Propuestas de Mejora, Brainstorming: realizar una lluvia de ideas sobre posibles acciones y estrategias para mejorar el rendimiento en el próximo Sprint. Y priorizar acciones: seleccionar las acciones más relevantes y alcanzables que el equipo se comprometerá a implementar en el próximo Sprint.
- Definición de compromisos: establecer compromisos claros sobre las mejoras que se implementarán en el siguiente sprint, asignando responsabilidades específicas a los miembros del equipo.
- Cierre de la reunión: finalizar la reunión agradeciendo a todos por su participación y recordando la importancia de la mejora continua.

6.7.3 Frecuencia y Duración

El Sprint Retrospective se llevará a cabo al final de cada sprint, con una duración de aproximadamente una a dos horas, dependiendo de su complejidad y el número de participantes.

6.7.4 Herramientas para la Retrospectiva

- Tableros visuales: para registrar los puntos discutidos, lo que permite a todos los miembros visualizar el progreso y las áreas de mejora.
- Encuestas anónimas: para recoger retroalimentación sobre el Sprint, lo que ayudaría a identificar problemas que algunos miembros pueden no sentirse cómodos discutiendo abiertamente.

Tabla 19. *Propuesta estrategia para el Sprint Retrospective*

Elemento	Descripción
Frecuencia	Realizada al final de cada Sprint, después de la Revisión del Sprint.
Duración	Máximo 60 minutos para Sprints de dos semanas; ajustar según la duración del Sprint.
Participantes	Todo el equipo Scrum: Scrum Master, Product Owner y desarrolladores.
Objetivo	Reflexionar sobre el Sprint anterior, identificar lo que funcionó, lo que no, y cómo mejorar.
Formato	Utilizar un enfoque de preguntas, como: <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Qué salió bien en este Sprint? 2. ¿Qué desafíos enfrentamos? 3. ¿Qué podemos mejorar para el próximo Sprint?
Preparación	El Scrum Master debe preparar la reunión, recopilando datos relevantes como gráficos de progreso.
Resultados Esperados	Identificación de al menos una mejora a implementar en el siguiente Sprint.
Documentación	Registrar las decisiones y las acciones acordadas para su seguimiento en el próximo Sprint.
Seguimiento	Revisar las acciones acordadas en la siguiente Retrospectiva para evaluar su implementación.

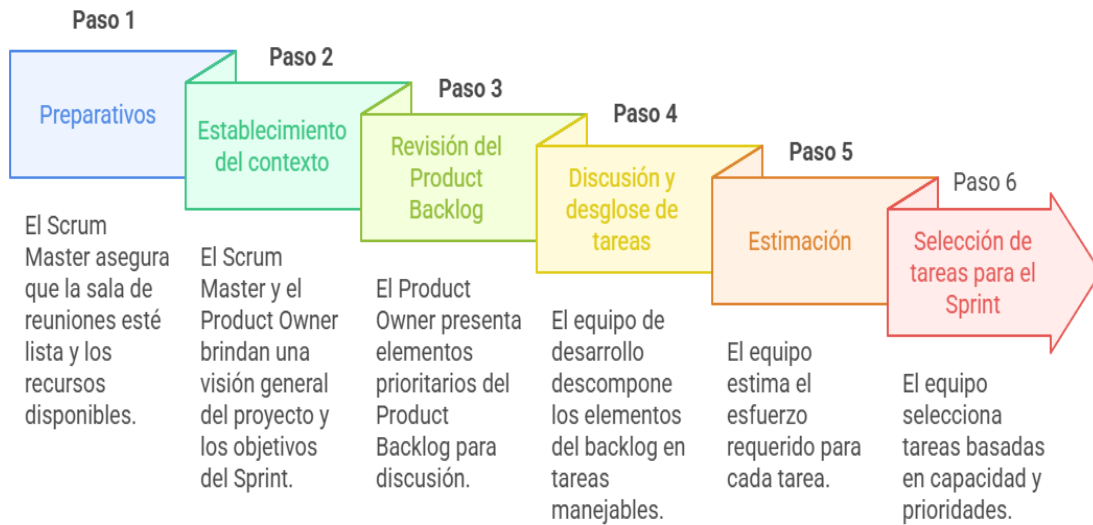
La anterior tabla proporciona una guía para llevar a cabo la Retrospectiva del Sprint de manera efectiva, asegurando que el equipo se enfoque en la mejora continua y el aprendizaje a partir de la experiencia acumulada en cada Sprint del proyecto.

El Sprint Retrospective es una oportunidad invaluable para que el Scrum Team de ASOPARIBARI identifique recomendaciones sobre su desempeño y establezca estrategias para mejorar continuamente. Al fomentar un ambiente de apertura y colaboración el equipo identificará y abordará desafíos, optimizando su rendimiento en futuros Sprints. Este proceso de mejora continua es esencial para su éxito y para maximizar el impacto positivo en la comercialización del café de la Asociación.

7. Propuesta del plan comercial para ASOPARIBARI, mediante sprint Planning

El proceso se estructura en sprint iterativos mediante el marco de trabajo Scrum, lo que ayuda a mejorar la eficiencia y adaptabilidad en la comercialización del café, optimizando procesos comerciales y de expansión a nivel nacional. Cada sprint se enfoca en objetivos específicos como análisis de mercado, desarrollo de estrategias de marketing, implementación de tácticas comerciales, monitoreo y evaluación, y mejora continua. Scrum suministra la colaboración y la respuesta rápida a cambios del mercado.

Figura 13. *Pasos para la ejecución de Sprint Planning*



Implementar estos pasos en ASOPARIBARI asegurará que el equipo esté preparado y alineado con los objetivos del proyecto, fomentando colaboración y mejora continua. El Sprint Planning es importante para establecer objetivos claros y seleccionar tareas del Product Backlog, entregando un trabajo de alta calidad en la industria cafetera.

Figura 14. Propuesta del proceso de Comercialización para ASOPARIBARI



Esta propuesta complementa estrategias de mercadeo que permiten ser evaluadas de acuerdo con los resultados obtenidos en ASOPARIBARI.

Tabla 20. *Desarrollo de Sprint Planning del Proceso de Comercialización para ASOPARIBARI*

Sprint	Objetivos	Tareas	Ejemplo	Roles Responsables	Plazo
Sprint 1: Análisis de Mercado	Identificar oportunidades y debilidades en el mercado cafetero	Análisis DOFA, Análisis de Porter, Encuestas a consumidores	Se realizarán encuestas en diferentes regiones para entender las preferencias del consumidor, como el tipo de café preferido (orgánico, especial, tradicional), el precio máximo que están dispuestos a pagar, y las canales de compra preferidos (en línea, físicos).	Product Owner, Scrum Master	2 semanas
Sprint 2: Desarrollo de Estrategias de Marketing	Crear estrategias de marketing para aumentar la visibilidad del café	Definir segmentos de mercado, Crear campañas publicitarias, Establecer presencia en redes sociales	Utilizar herramientas como Google Analytics para monitorear el tráfico en las redes sociales y sitios web, y software de gestión de redes sociales como Hootsuite para programar publicaciones y mantener una presencia constante en línea.	Product Owner, Scrum Team	3 semanas
Sprint 3: Implementación de Estrategias de Comercialización	Implementar estrategias para mejorar la comercialización	Establecer alianzas estratégicas, Optimizar canales de distribución, Capacitación a vendedores	-Alianzas estratégicas con: Grupo Nutresa, Federación Nacional de Cafeteros, Nestlé, Juan Valdez (Green Coffee Company). -Canales de Distribución: Almacafé (FNC), Cadenas de supermercados (Alkosto, Makro y Ara) Cooperativas cafeteras. -Capacitaciones:	Scrum Team, Stakeholders	4 semanas

Programas de FNC, SENA,
Eventos de Baristas.

Sprint Monitoreo y Evaluación	4: Monitorear y evaluar el progreso de las estrategias implementadas	Recopilar datos de ventas, Realizar encuestas de satisfacción, Identificar áreas de mejora	-Utilizar herramientas como SurveyMonkey o Google Forms para recopilar y analizar los resultados, identificando áreas de mejora en la calidad del producto. -Utilizar Trello o Asana: Para gestionar y priorizar las acciones correctivas identificadas durante este sprint.	Scrum Máster, Product Owner	2 semanas
Sprint Innovación y Mejora Continua	5: Innovar y mejorar continuamente los procesos de comercialización	Investigación de nuevas tendencias, Implementación de tecnologías emergentes, Retroalimentación continua	-Utilizar plataformas de Análisis de Tendencias como: Google Trends o Hootsuite Insights para monitorear las tendencias actuales en el mercado cafetero. Utilizar Software de trazabilidad como blockchain para mejorar la autenticidad y origen del café. Herramientas de Retroalimentación: Plataformas como SurveyMonkey o Google Forms para recopilar retroalimentación de los clientes.	Scrum Team, Stakeholders	Continuamente

El Sprint Planning se proyecta como una propuesta al Proceso de Comercialización que facilitará a ASOPARIBARI organizar sus esfuerzos de manera eficiente y enfocada, utilizando la flexibilidad y colaboración que ofrece Scrum para sus asociados.

8. Propuesta de comercialización para ASOPARIBARI, por medio del Product Backlog

Como se ha descrito en páginas anteriores, la Asociación de Caficultores de La Palma enfrenta desafíos significativos en la comercialización de su café de alta calidad, que limita su acceso a nuevos mercados y su maximización de ingresos. Para superar estos obstáculos, se propone un plan de comercialización mediante Scrum, utilizando el Product Backlog, lo que permitirá una ejecución flexible y colaborativa de estrategias para mejorar la comercialización y aumentar los ingresos. Al utilizar Scrum ASOPARIBARI puede adaptarse rápidamente a cambios en el mercado, optimizar sus procesos y establecer alianzas estratégicas que contribuyan al desarrollo económico y social de la región. Incluye mejorar la logística, aumentar la visibilidad en redes sociales y diversificar la oferta de productos relacionados con el café.

Tabla 21. *Product Backlog para ASOPARIBARI*

ID	Historia de Usuario	Descripción	Entregables	Roles Responsables	Tareas	Ejemplos
PB-1	Análisis de Mercado	Realizar un análisis FODA y Porter para entender el mercado cafetero. Este análisis ayudará a identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, así como a evaluar la competencia y las barreras de entrada al mercado.	Informe de análisis FODA y Porter, Mapa de competidores, Resumen ejecutivo de oportunidades y amenazas, Identificación de tendencias del mercado	Product Owner, Scrum Máster	Investigación de mercado, Análisis FODA, Análisis de Porter, Identificación de tendencias	Identificar fortalezas en la calidad del café y debilidades en la distribución. Por ejemplo, ASOPARIBARI podría destacar su café de especialidad como una fortaleza y mejorar la logística para reducir tiempos de entrega.

PB-2	Desarrollo de Estrategias de Marketing	Crear campañas publicitarias y establecer presencia en redes sociales para aumentar la visibilidad del café de ASOPARIBARI. Esto incluye definir segmentos de mercado y diseñar contenido atractivo para redes sociales.	Plan de marketing, contenido para redes sociales, Informe de alcance en redes sociales, Calendario de publicaciones, Análisis de engagement	Product Owner, Scrum Team	Definir segmentos de mercado, Crear contenido para redes sociales, Diseñar campañas publicitarias, Monitorear engagement	Crear una campaña en Instagram que promueva el café de especialidad de ASOPARIBARI, enfocándose en consumidores de clase media alta que buscan productos sostenibles. Por ejemplo, publicar imágenes de los caficultores y sus prácticas agrícolas sostenibles.
PB-3	Implementación de Estrategia de Comercialización	Establecer alianzas estratégicas con distribuidores locales e internacionales y optimizar los canales de distribución para mejorar la eficiencia logística y reducir costos.	Acuerdos con socios, mapa de distribución optimizado, Informe de reducción de costos logísticos, Contratos firmados, Evaluación de la satisfacción del cliente	Scrum Team, Stakeholders	Identificar socios potenciales, Negociar acuerdos, Optimizar logística, Evaluar satisfacción del cliente	Establecer una alianza con una cadena de tiendas para vender el café en grandes cantidades. Por ejemplo, ASOPARIBARI podría colaborar con una cadena de supermercados locales para ofrecer su café en todos sus establecimientos, asegurando una distribución eficiente y amplia.
PB-4	Monitoreo y Evaluación	Recopilar datos de ventas y realizar encuestas de satisfacción para evaluar el desempeño de las estrategias implementadas y ajustarlas según sea necesario.	Informe de ventas, resultados de encuestas, Gráficos de tendencias de ventas, Informe de satisfacción del cliente, Análisis de retroalimentación	Scrum Master, Product Owner	Recopilar datos de ventas, Diseñar encuestas, Analizar resultados, Recopilar retroalimentación	Realizar una encuesta a 100 clientes para evaluar la calidad del servicio y la satisfacción con el producto. Por ejemplo, preguntar sobre la calidad del café, el tiempo de entrega y la atención al cliente. Los resultados podrían indicar áreas de mejora en la entrega y la comunicación con los clientes.

PB-5	Innovación y Mejora Continua	Investigar tendencias tecnológicas para mejorar la comercialización del café, como el uso de realidad aumentada o plataformas digitales para aumentar la interacción con los clientes.	nuevas y para la	Propuesta de implementación de tecnologías emergentes, Informe de viabilidad técnica, Plan de capacitación para el equipo, Evaluación de impacto	Scrum Team, Stakeholders	Investigación de mercado, Identificación de tecnologías emergentes, Propuesta de implementación, Evaluación de impacto	Investigar el uso de tecnologías de realidad aumentada para mejorar la experiencia del cliente. Por ejemplo, desarrollar una aplicación que permita a los consumidores visualizar cómo se produce el café y conocer más sobre los caficultores, aumentando la conexión emocional con el producto.
-------------	------------------------------	--	------------------	--	--------------------------	--	---

Esta tabla del Product Backlog servirá de guía para el plan de comercialización de ASOPARIBARI, asegurando que todas las tareas estén alineadas con los objetivos generales del proyecto y se ejecuten de manera eficiente con el marco de trabajo Scrum.

Así las cosas, se requiere poner sobre la mesa quizá el recurso más importante de la Asociación, como lo es el recurso humano, el cual deberá ser remunerado por su trabajo y para lo cual se propone el siguiente presupuesto.

8.1. Presupuesto para el recurso humano ASOPARIBARI

El Presupuesto recomendado para el Recurso Humano de ASOPARIBARI consiste en planificar algunos costos en los que puede incurrir la Asociación en la implementación del plan comercial basado en Scrum. Al detallar los roles específicos y sus respectivas remuneraciones, la Asociación proyectará su presupuesto de manera efectiva, y se asegurará que cuenta con el personal adecuado para alcanzar sus objetivos estratégicos.

Tabla 22. *Presupuesto recurso humano ASOPARIBARI*

Tipo de recurso	Recurso	Cantidad	Hora s/sem anas	Salario mes	Comentarios
Administrativo	Gerente Comercial	1	40	\$3.500.000	Responsable de la planificación y ejecución del plan comercial. Este rol es crucial para definir la estrategia de marketing y ventas, así como para establecer relaciones con los clientes y distribuidores.
Administrativo	Coordinador de Proyectos	1	40	\$3.200.000	Facilita la implementación de metodologías ágiles y supervisa el equipo. Este coordinador asegura que el equipo siga los principios de Scrum, facilitando la comunicación y resolución de problemas.
Marketing	Especialista en Marketing	1	40	\$2.800.000	Desarrollar e implementar estrategias de marketing digital y campañas publicitarias. Este especialista es clave para aumentar la visibilidad del café ASOPARIBARI en el mercado y atraer nuevos consumidores.
Financiero	Analista Financiero	1	40	\$2.500.000	Realiza análisis financieros y proyecciones para el plan comercial. Su trabajo es vital para asegurar que las decisiones comerciales estén respaldadas por datos financieros sólidos y sostenibles.
Logística	Coordinador Logístico	1	40	\$2.600.000	Gestiona la distribución del café y relaciones con proveedores. Este rol es esencial para optimizar la cadena de suministro y garantizar que los productos lleguen a tiempo y en condiciones óptimas.
Producción	Equipo de Caficultores	5	40	\$1.800.000	Se encargan de la producción del café y aseguran la calidad del producto. Este equipo es fundamental para mantener los estándares de calidad y cumplir con la demanda del mercado.
Capacitación	Facilitador de Talleres	1	20	\$1.200.000	Impartirá capacitaciones sobre metodologías ágiles y marketing digital. La formación continua es esencial para mantener al equipo actualizado sobre las mejores prácticas en sus respectivas áreas.

9. Ejecución de sprint, mediante la implementación de estrategias de fortalecimiento organizacional

La propuesta de estructura organizativa para ASOPARIBARI se enfoca en definir claramente los roles y responsabilidades dentro de la Asociación, así como en proporcionar capacitación continua a sus miembros. La colaboración entre los asociados sirve para maximizar recursos y capacidades.

A continuación, se presenta una estructura organizada en cinco sprint, cada uno con objetivos específicos y actividades detalladas, teniendo en cuenta la participación activa de los asociados de ASOPARIBARI.

a. Sprint 1: Formación de la Asociación:

Objetivo: Definir roles y responsabilidades dentro de la Asociación.

- Gerente Administrativo: Encargado de la gestión general y recursos humanos.
- Gerente de Producción: responsable del cultivo y calidad del café.
- Gerente de Marketing: Encargado de estrategias promocionales y comunicación.
- Gerente de Ventas: Responsable de la distribución y relaciones con clientes.

Documentación de Responsabilidades:

- Crear un documento que detalle las responsabilidades específicas de cada rol.

Participación de Asociados:

- Todos los asociados intervienen en la identificación y definición de roles, asegurando que se reflejen las capacidades y aspiraciones individuales.

b. Sprint 2: Capacitación Inicial

Objetivo: Proporcionar formación básica a todos los miembros sobre sus roles.

Actividades Específicas:

- Realizar talleres sobre gestión administrativa, producción sostenible, marketing digital y ventas efectivas.

Materiales Educativos:

- Desarrollar manuales o guías que expliquen las mejores prácticas en cada área.

Participación de Asociados:

- Los asociados asisten a talleres y contribuyen con sus experiencias previas, enriqueciendo el contenido formativo.

c. Sprint 3: Capacitación Continua

Objetivo: Implementar un programa continuo de capacitación para los asociados de ASOPARIBARI

Actividades Específicas:

- Organizar sesiones regulares sobre formación técnica en prácticas agrícolas sostenibles, incluyendo el uso eficiente del agua y técnicas orgánicas.

Desarrollo de Habilidades Comerciales:

- Capacitar a los asociados en habilidades comerciales, como negociación, atención al cliente y marketing digital.

Participación de Asociados:

- Los asociados pueden sugerir temas para capacitación según sus necesidades e intereses, fomentando un aprendizaje colaborativo.

d. Sprint 4: Evaluación del Desempeño

Objetivo: Evaluar el desempeño individual y colectivo dentro de la Asociación.

Actividades Específicas:

- Realizar revisiones trimestrales para evaluar el desempeño en función de los roles definidos.

Feedback Constructivo:

- Implementar un sistema donde los asociados puedan dar y recibir feedback sobre su trabajo.

Participación de Asociados:

- Los asociados participan activamente en las revisiones, proporcionando retroalimentación sobre el proceso organizativo y sugiriendo mejoras.

e. Sprint 5: Ajustes Organizativos

Objetivo: Realizar ajustes en la estructura organizativa según el feedback recibido.

Revisión Estructural:

- Evaluar si los roles definidos son efectivos o si se necesitan ajustes.

Redefinición de Roles si es Necesario:

- Modificar o crear nuevos roles basados en las necesidades emergentes del mercado o del equipo.

Participación de Asociados:

- Todos los asociados participan en discusiones sobre posibles cambios estructurales, asegurando que cada voz sea escuchada.

La propuesta para la formación del equipo organizativo en ASOPARIBARI busca asegurar que todos los miembros entiendan sus roles y responsabilidades, promoviendo una cultura que

optimice los recursos y habilidades. La capacitación continua es esencial para adaptarse a las mejores prácticas agrícolas sostenibles y adquirir las competencias comerciales necesarias para competir en el mercado actual.

Al involucrar a todos los asociados en cada etapa del proceso a través de sprint bien definidos, se fomenta un sentido colectivo de pertenencia hacia la organización, lo cual es fundamental para su éxito a largo plazo. Esta estructura no solo mejorará la eficiencia operativa de ASOPARIBARI, sino que también apoyará el desarrollo sostenible de la comunidad cafetera local.

Dando cumplimiento a los objetivos propuestos, a continuación, se presenta una propuesta integrada de ejecución de sprint del plan comercial, estructura organizativa y estrategia de marketing con la posibilidad de ser modificado de acuerdo con el tiempo destinado por la junta directiva de la Asociación.

Tabla 23. *Propuesta ejecución de Sprint del Plan Comercial*

ID de la Historia	Aspecto	Nombre de la Actividad	Prioridad	Iteración (Sprint)	Estado	Dimensión / Esfuerzo	Fecha de Entrega	Comentarios
1	Organizacional	Capacitación en metodologías ágiles (Scrum)	Alta	Sprint 1	Completado	Bajo	02/08/2024	Este entrenamiento es esencial para fomentar una cultura organizativa flexible y adaptable a los cambios del entorno. Al implementar Scrum, ASOPARIBARI puede mejorar su capacidad para responder a las necesidades del mercado de manera eficiente.

2	Organizacional	Definición de roles y responsabilidades	Alta	Sprint 1	En progreso	Alto	15/08/2024	Definir roles claros es fundamental para una gestión eficiente y clara dentro de la Asociación. Esto asegura que cada miembro sepa sus responsabilidades y contribuya al trabajo en equipo, mejorando la colaboración y reduciendo la confusión.
3	Comercial	Identificación de preferencias del consumidor	Alta	Sprint 1	En progreso	Alto	15/08/2024	Este proceso permite ajustar la oferta de productos a las tendencias actuales del mercado, garantizando que ASOPARIBARI responda efectivamente a las demandas del consumidor. Las encuestas y grupos focales son herramientas valiosas para recopilar información precisa sobre las expectativas de los clientes.
4	Comercial	Análisis del mercado	Alta	Sprint 1	En progreso	Alto	25/08/2024	Este análisis es crucial para identificar oportunidades y amenazas en el mercado cafetero. Al entender las tendencias y competidores, ASOPARIBARI puede tomar decisiones informadas sobre estrategias comerciales que mejoren su posición competitiva.
5	Comercial	Desarrollo del plan de negocio	Alta	Sprint 2	Pendiente	Medio	05/09/2024	Incluir análisis FODA y proyecciones financieras en el plan de negocio proporciona una hoja de ruta clara para la Asociación. Esto ayuda a alinear las estrategias comerciales con los objetivos a largo plazo, asegurando un enfoque medible hacia el crecimiento sostenible.
6	Organizacional	Capacitación inicial en gestión administrativa	Alta	Sprint 2	Pendiente	Alto	05/09/2024	Realizar talleres sobre gestión administrativa es vital para equipar a los miembros con las habilidades necesarias para contribuir al éxito de ASOPARIBARI. Esto fomenta un ambiente colaborativo y proactivo, donde todos los miembros están preparados para enfrentar desafíos administrativos y comerciales.

7	Comercial	Establecimiento de alianzas estratégicas	Medio	Sprint 2	Pendiente	Medio	20/09/2024	Identificar socios comerciales es clave para expandir el alcance del producto en nuevos mercados. Estas alianzas facilitan el acceso a clientes potenciales y aumentan la visibilidad de ASOPARIBARI, mejorando su posición en el mercado cafetero.
8	Comercial Estrategia Marketing	Creación de un sitio web para promoción	Medio	Sprint 2	Pendiente	Alto	28/09/2024	Un sitio web bien diseñado será crucial para atraer consumidores y facilitar la venta online del café, mejorando la visibilidad y accesibilidad del producto en un mercado cada vez más digitalizado.
9	Comercial Estrategia Marketing	Capacitación en marketing digital	Medio	Sprint 3	Pendiente	Medio	05/10/2024	Talleres sobre uso de redes sociales y publicidad online son esenciales para equipar al equipo con las herramientas necesarias para promover efectivamente el café en plataformas digitales, aumentando así su alcance e impacto en el mercado.
10	Comercial Estrategia Marketing	Implementación de estrategias de marketing	Medio	Sprint 3	Pendiente	Alto	10/10/2024	Definir campañas publicitarias y estrategias en redes sociales es vital para aumentar la visibilidad del café ASOPARIBARI. Esto incluirá el uso de contenido visual atractivo que resalte la calidad y sostenibilidad del producto, buscando captar la atención tanto del mercado local como internacional.
11	Comercial Estrategia Marketing	Diseño del producto final (café)	Alto	Sprint 3	Pendiente	Alto	15/10/2024	Definir características y calidad del café a comercializar es esencial para asegurar que cumpla con los estándares del mercado objetivo. Esto incluye definir perfiles de sabor y calidad que atraigan a los consumidores, garantizando una oferta competitiva que se distinga en el mercado saturado actual.

12	Comercial Estrategia Marketing	Evaluación del impacto social	Baja	Sprint 3	Pendiente	Medio	30/10/2024	Medir los beneficios para la comunidad local es importante para comunicar el valor social del café producido, fortaleciendo su imagen ante los consumidores conscientes socialmente.
13	Organizacional	Evaluación del desempeño	Media	Sprint 4	Pendiente	Medio	10/11/2024	Realizar revisiones trimestrales para evaluar el desempeño individual y colectivo dentro de la Asociación es crucial para identificar áreas de mejora y reconocer logros alcanzados por los asociados, fomentando un ambiente motivador y orientado al crecimiento personal y profesional.
14	Comercial	Ajuste en la estrategia de precios	Alta	Sprint 4	Pendiente	Medio	10/11/2024	Implementar cambios en la estructura de precios según el feedback recibido es vital para asegurar que los precios sean competitivos, pero también rentables para la Asociación. Esto permitirá mantener un equilibrio entre accesibilidad para los consumidores y sostenibilidad económica para ASOPARIBARI.
15	Comercial	Desarrollo de promociones especiales	Media	Sprint 4	Pendiente	Bajo	20/11/2024	Crear promociones especiales o descuentos temporales puede incentivar las compras impulsivas entre los consumidores. Estas promociones deben ser comunicadas efectivamente a través de todos los canales disponibles para maximizar su impacto.
16	Organizacional	Ajustes organizativo s	Alta	Sprint 5	Pendiente	Medio	10/12/2024	Evaluar si los roles definidos son efectivos o si se necesitan ajustes según el feedback recibido es vital para garantizar una estructura organizativa adaptable a las necesidades cambiantes del mercado. Este proceso es esencial para asegurar que todos los miembros se sientan valorados y alineados con los objetivos comunes.

17	Comercial Estrategia Marketing	Innovación en productos	Alta	Sprint 5	Pendiente	Alto	20/12/2024	Investigar nuevas tendencias en café y desarrollar nuevas variedades o mezclas es crucial para mantener la relevancia en un mercado competitivo donde las preferencias pueden cambiar rápidamente. La innovación continua es clave para diferenciarse en un entorno dinámico.
----	--------------------------------------	----------------------------	------	-------------	-----------	------	------------	---

En conclusión, se propone una planificación coherente y ordenada bajo el marco de trabajo Scrum, lo que representa un proceso enriquecedor y colaborativo. A través de la implementación de sprint, ASOPARIBARI definirá claramente los objetivos organizacionales deseados, priorizará tareas y se adaptará rápidamente a los cambios del mercado.

La participación activa de todos los miembros del equipo fomentará un ambiente de trabajo dinámico y creativo, permitiendo la identificación de oportunidades y desafíos de manera efectiva. A su vez, la retroalimentación constante debe ser clave para ajustar la estrategia y asegurar un lineamiento con las necesidades de los clientes.

9.1 Datos Recolectados

Para la formulación del plan comercial, y por medio de un trabajo de campo, se recogieron datos cuantitativos y cualitativos, con el fin de proponer un proyecto eficiente y eficaz para la Asociación:

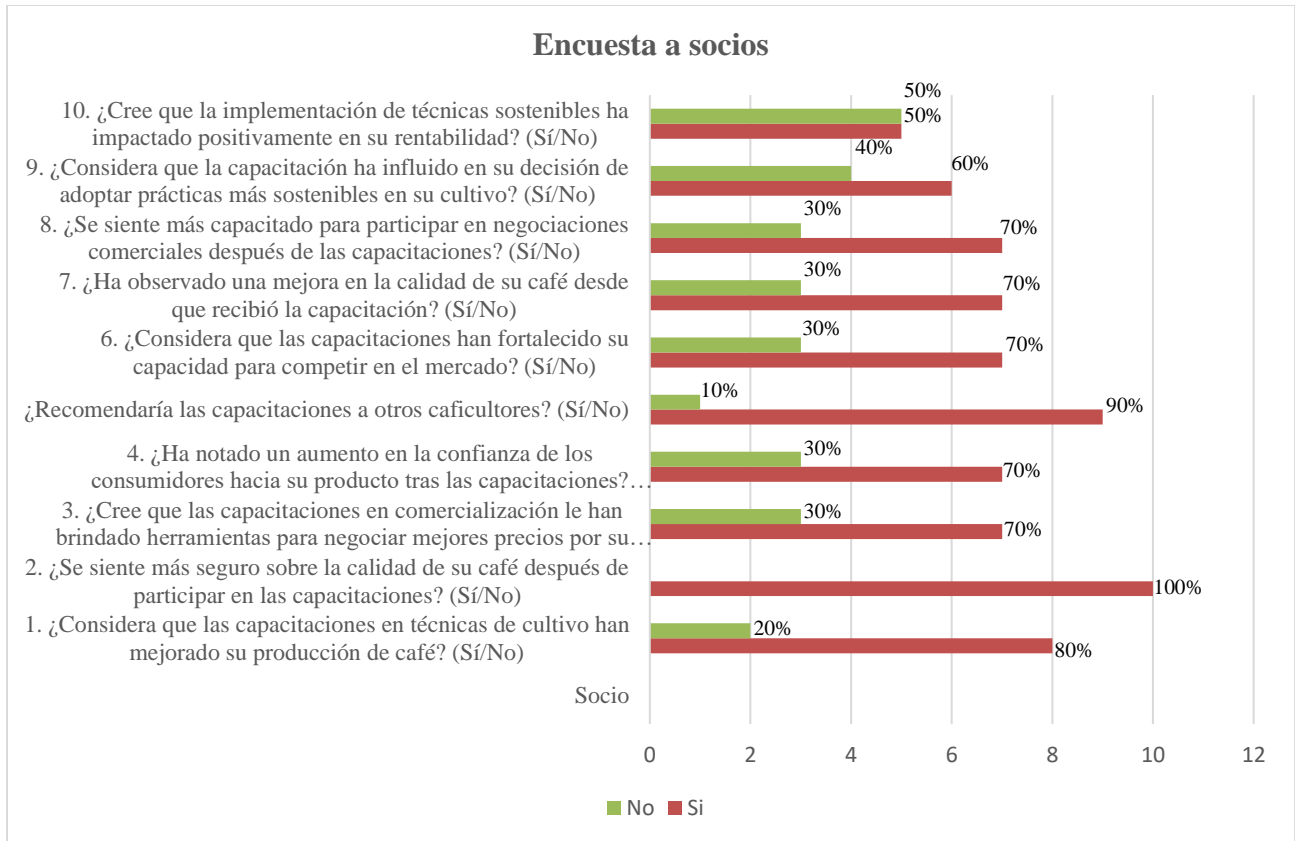
- **Datos Cuantitativos:** Según el Estado de Resultados de ASOPARIBARI a diciembre 31 de 2023, las ventas de la Asociación sumaron el valor de \$61.491.070. Con una ganancia neta de \$7.015.330.

Según los resultados obtenidos, los caficultores socios reportaron una mayor confianza en la calidad de su producto y en su capacidad para negociar precios justos. Las capacitaciones en su momento y según la percepción de los encuestados sí contribuyeron a la mejora en la productividad, en la capacidad para competir en el mercado y a su vez proporcionaron ideas de prácticas sostenibles para el café.

Mitchell (como se citó en Bermúdez, 2015) destaca beneficios que las capacitaciones ofrecen al personal que las toma, como la ayuda en la toma de decisiones y solución de problemas, el aumento de confianza y asertividad, el manejo adecuado de conflictos, la mejora en las aptitudes comunicativas, la satisfacción en la labor y el sentido de progreso en muchos campos.

Adicionalmente, a través de capacitaciones y talleres educativos se pueden identificar errores presentados en las prácticas agrícolas tradicionales y se puede mejorar los procesos del beneficio del café (Ortega, 2021).

Figura 15. *Resultado encuesta socios*



De acuerdo con la figura anterior se concluye que los socios consideran las capacitaciones efectivas para mejorar la producción de café, se sienten más seguros y confiados, mejores negociantes, con más capacidades comerciales y de negociación, y por supuesto recomendarían este tipo de estrategias. Así las cosas, el resultado que se obtiene es el esperado y se considera oportunidad de mejora para la Asociación.

9.2 Tratamiento Estadístico

Se propone un análisis de los datos cuantitativos, donde se utilizará el siguiente tratamiento estadístico:

- Análisis Descriptivo: Calcular promedios y porcentajes para evaluar el incremento en las ventas y la satisfacción de los caficultores.
- Pruebas de Hipótesis: Se puede aplicar una prueba T para determinar si el incremento en las ventas es estadísticamente significativo.

Para realizar la prueba T en el contexto de ASOPARIBARI, se tendrá en cuenta los siguientes datos:

a. Datos Continuos:

- Puntuaciones de calidad del café obtenidas por los caficultores antes y después de recibir la capacitación: volumen de ventas del café de ASOPARIBARI en diferentes períodos de tiempo, y puntajes de satisfacción de los clientes con respecto al café.

b. Datos categóricos

- Tipo de certificaciones obtenidas por ASOPARIBARI (orgánico, comercio justo, etc.).
- Participación de los caficultores en programas de educación y capacitación (sí/no).
- Implementación de estrategias de marketing específicas (redes sociales, ferias, etc.).

c. Datos demográficos

- Ubicación geográfica de los caficultores (por ejemplo, por vereda o por predio).
- Tamaño de las fincas de los caficultores miembros de ASOPARIBARI.
- Años de experiencia de los caficultores en el cultivo del café.

Estos datos, continuos, categóricos y demográficos se recolectarán mediante encuestas, registros de ventas, evaluaciones de calidad y otros métodos de recopilación de información. La

prueba T ayudará a comparar medidas y determinar si existen diferencias significativas en áreas como calidad del café, volumen de ventas, satisfacción del cliente y otros indicadores clave para ASOPARIBARI.

9.3 Proyección

Para el plan comercial en ASOPARIBARI, se proyecta conseguir resultados positivos, eficaces y eficientes que mejoren las ventas del café y, por ende, los ingresos de la Asociación.

Figura 16. Estado de Resultados ASOPARIBARI

ASOCIACION DE CAFICULTORES DE LA PALMA "ASOPARIBARI"			
NIT. 900021649-4			
ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL			
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2023			
(Expresado en Pesos Colombianos)			
	NOTA	31/12/2023	31/12/2022
INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	9		
Venta de Productos Agrícolas		61.491.070	118.732.191
Cuotas de sostenimiento		3.438.000	590.600
Comercialización fertilizantes		369.927.492	382.194.973
TOTAL INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS		434.856.562	501.517.764
COSTO DE VENTAS	10	394.600.662	465.446.979
UTILIDAD BRUTA		40.255.900	36.070.785
GASTOS DE ADMINISTRACION	11	39.549.382	33.033.301
RESULTADO DE ACTIVIDADES DE OPERACIÓN		706.518	3.037.484
OTROS INGRESOS	9	9.525.373	7.673.182
OTROS GASTOS	11	3.216.561	2.577.537
EXCEDENTE O PÉRDIDA NETA		7.015.330	8.133.129


ZULMA JOHANA ROMERO SANTOS
REPRESENTANTE LEGAL


NOHORA ALEJANDRA GUAYACUNDO AVILA
CONTADORA TP 163919-T

De la imagen anterior, suministrada por la Asociación, se evidencia en pesos, las ventas registradas a finales del año 2023. Por lo cual, se proyecta un incremento en ventas para finales del año 2025 con la implementación del plan de comercialización a través SCRUM, así:

Tabla 25. *Proyección incremento en ventas ASOPARIBARI*

Mes	Ventas Anteriores (COP)	Ventas proyectadas (COP)	Incremento (%)
Mes 1	315.000	393.750	25%
Mes 2	405.000	506.250	25%
Mes 3	427.050	533.813	25%

Como se aprecia, se pretende un incremento en las ventas de la Asociación del 25%, como lo muestra la tabla anterior, esa proyección es realizada con los tres primeros meses de 2025, puesto que el plan del presente proyecto está diseñado para ese periodo de tiempo.

Si las ventas incrementan en el porcentaje deseado para finales de 2025, se proyecta un valor total de ingresos por ventas de \$76.863.837,5 a 31 de diciembre.

De acuerdo con Maestre (2019) las metodologías ágiles en comparación a las metodologías en cascada tienen casi cuatro veces más éxito en los proyectos implementados, que en su gran mayoría son de ingeniería, por lo que es importante recalcar en este punto el porcentaje de satisfacción de los caficultores de La Palma si el proyecto logra su éxito, pues según Kast, Berg & Osterman (como se citó en Calderón et al, 2003) la satisfacción puede incrementar la productividad y la productividad de un trabajo aumenta la satisfacción de quien lo realiza.

Además, Maestre (2019) expone que una de las mejoras proporcionadas en las metodologías ágiles, es la satisfacción del cliente con un aumento del 49 %, lo que lleva a la proyección de un incremento utilizando el mismo porcentaje para ASOPARIBARI.

Según el Informe Nacional de Café de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia (2022) la satisfacción del consumidor en las regiones cafeteras se ha visto influenciada por la calidad del producto y la experiencia de compra, lo que sugiere que los consumidores valoran tanto el sabor del café como el servicio recibido en los puntos de venta.

Por lo anterior, los resultados que se pretenden obtener, mediante la implementación de SCRUM en el proyecto ASOPARIBARI pueden llegar a ser efectivos para mejorar la comercialización del café y por supuesto la competitividad de la Asociación. La colaboración entre el Scrum Máster, el Product Owner, el Development Team y los Stakeholders son fundamentales para alcanzar los objetivos planteados.

En síntesis, la propuesta para ASOPARIBARI se diseñó con el fin de mejorar la competitividad de la Asociación de Caficultores de La Palma mediante un plan comercial basado en el marco de trabajo SCRUM. Como resultado, se presenta el cumplimiento de los objetivos planteados, así como un resumen de los datos recolectados y el tratamiento estadístico propuesto.

9.4 Objetivo General

Formular un plan comercial para la Asociación de Caficultores ASOPARIBARI, aplicando el marco de trabajo Scrum, para incrementar las ventas y la rentabilidad de la organización.

Resultado:

- La aplicación de Scrum permitirá estructurar el trabajo mediante sprint, facilitando una gestión más flexible y colaborativa del proceso comercial, lo cual mejorará la capacidad de respuesta a cambios en el mercado, aumentando la eficiencia en la toma de decisiones.
- Se ha considerado la obtención de certificaciones que garantizan la calidad y sostenibilidad del café, lo que puede mejorar su posición en el mercado y atraer a consumidores conscientes del comercio justo, estas certificaciones serán un diferenciador clave para ASOPARIBARI.
- El uso de plataformas digitales para mejorar la gestión de datos y la toma de decisiones, como las herramientas para el monitoreo de procesos agroindustriales y la plataforma Agronet, AgriculTIC, que utiliza sensores y tecnologías de Internet of Things (IoT) para recopilar datos y generar alertas en tiempo real.
- Desarrollar aplicaciones móviles para facilitar el seguimiento de la producción y la gestión de costos, como se ha hecho en otros proyectos agrícolas que utilizan aplicaciones para mejorar la eficiencia en la planificación y producción.

9.5 Objetivo Específico 1

Analizar la situación actual de ASOPARIBARI, a través de herramientas estratégicas, para identificar oportunidades, amenazas y factores clave que influyan en su competitividad en el mercado del café.

Resultado:

- El plan comercial busca mejorar el reconocimiento del municipio por su producción agrícola, lo que puede atraer más inversión y turismo a la zona, incluye promocionar el café como un producto emblemático de la región.
- Se espera aumento en las ventas gracias a la optimización de los procesos comerciales y la implementación de estrategias efectivas de marketing lo cual se traducirá en mayores ingresos para ASOPARIBARI y sus miembros.
- El aumento en las ventas y la producción contribuirá a la generación de empleo en la región, mejorando las condiciones económicas de los caficultores, lo cual es relevante para las comunidades afectadas por el conflicto armado en Colombia.
- Se ha realizado una proyección que indica un potencial aumento significativo en las ventas, lo que refuerza la viabilidad del plan comercial, cuya proyección se basa en el análisis de mercado y las estrategias implementadas.

9.6 Objetivo Específico 2

Diseñar la estructura del plan comercial, aplicando principios de gestión ágil, para establecer un modelo estratégico que optimice la comercialización del café a nivel nacional.

Resultado:

- Se propone un desarrollo de Product Backlog que priorizará las tareas necesarias para mejorar la comercialización del café, incluyendo estrategias de marketing y segmentación de clientes, esto asegurará que el equipo esté enfocado en las actividades más valiosas para el negocio.

- Se ha diseñado una estrategia de segmentación para enfocar los esfuerzos de marketing en los clientes más valiosos y potenciales, lo cual implica identificar nichos de mercado específicos donde el café de ASOPARIBARI se destacaría por su calidad y características únicas.
- Se realizó un análisis del mercado cafetero para identificar oportunidades y desafíos, lo que ayudaría en las decisiones comerciales de ASOPARIBARI. Este análisis incluye la evaluación de las tendencias actuales y las preferencias de los consumidores.
- Se propusieron alianzas con otros actores del mercado para fortalecer la comercialización del café y mejorar el acceso a nuevos mercados. Estas incluyen colaboraciones con distribuidores, minoristas o incluso otros productores para compartir recursos y conocimientos.

9.7 Objetivo Específico 3

Planificar el desarrollo del plan comercial mediante la organización de sprint teóricos, para estructurar un enfoque iterativo y adaptable que garantice su viabilidad y efectividad.

Resultado:

- Se propone implementar una estrategia para realizar retrospectivas al final de cada sprint, lo que permite evaluar el proceso y planificar mejoras continuas, esto asegura que el equipo aprenda de sus errores y mejore su desempeño con el tiempo.
- Las reuniones diarias propuestas asegurarán que el equipo esté alineado y trabajando hacia el objetivo del sprint, identificando y resolviendo impedimentos

de manera oportuna, lo cual facilitará una comunicación efectiva y reducirá riesgos de retrasos o desviaciones en el proyecto.

10. Resultados

10.1 Estrategias por implementar en la propuesta del plan comercial

Para aumentar los ingresos y la rentabilidad de la Asociación de Caficultores de La Palma se propone implementar varias estrategias específicas que se alineen con su contexto y objetivos.

A continuación, se presentan algunas:

a. Desarrollo de Marca y Marketing

- **Construcción de identidad de marca:** Desarrollar una identidad de marca sólida para el café PARIBARÍ, que resalte su calidad y el impacto social positivo de la Asociación. Incluye diseño de un logotipo atractivo y la creación de materiales promocionales.
- **Campañas de marketing digital:** Utilizar las redes sociales y plataformas digitales para promocionar el café, contar la historia de los caficultores y atraer a consumidores interesados en productos sostenibles. Incluye creación de contenido visual atractivo y testimonios de clientes.
- **Participación en eventos:** Asistir a ferias de café y certámenes locales para presentar el producto, establecer contactos y aumentar la visibilidad de la marca.

- Promoción y distribución en tiendas de café especializadas: Establecimientos que promueven productos locales de alta calidad para posicionar el café PARIBARÍ en sus puntos de venta. Pueden ser mercados agropecuarios, supermercados de cadena, y cafeterías destacadas del sector.
- Plataformas de comercio electrónico: Sitios Web de Café como portales dedicados a la venta de café PARIBARÍ para aumentar su visibilidad a nivel nacional.
- Aplicaciones Móviles: Apps que conectan directamente a productores con consumidores, permitiendo a ASOPARIBARI promocionar su marca y establecer relaciones con clientes potenciales.

b. Estrategias de ventas

- E-commerce: Crear una tienda en línea donde los consumidores compren café directamente al detal o al por mayor. Esto no solo aumentará las ventas, sino que también permitirá a la Asociación llegar a un mercado más amplio.
- Alianzas con Tiendas Especializadas: establecer acuerdos con cafeterías locales y tiendas especializadas para que vendan el café PARIBARÍ. Esto puede incluir la oferta de degustaciones y promociones conjuntas.
- Programas de Suscripción: Implementar un modelo de suscripción donde los clientes recibirán el café a domicilio, con el objetivo de generar ingresos sin importar horarios.

c. Mejora de procesos internos

- **Capacitación y Formación:** Ofrecer capacitación a los caficultores sobre mejores prácticas de producción y comercialización, contribuye a la calidad del café y la eficiencia en la producción.
- **Optimización de la cadena de suministro:** Evaluar y perfeccionar la cadena de suministro para disminuir costos y aumentar la eficiencia en la entrega del producto.

d. Innovación en productos

- **Diversificación de productos:** Considerar la producción de derivados del café, como café molido, cápsulas o productos de café infusionado, para atraer a diferentes segmentos de mercado.
- **Certificaciones de Calidad:** Obtener certificados de calidad y sostenibilidad como Fair Trade o Rainforest Alliance para aumentar el valor del producto y atraer a consumidores conscientes.

e. Fortalecimiento de la Comunidad

- **Programas de Responsabilidad Social:** Implementar iniciativas que beneficien a la comunidad local, como programas de educación o desarrollo sostenible, para mejorar la imagen de la marca y atraer a consumidores que valoran la responsabilidad social.
- **Colaboración entre Miembros:** Fomentar una cultura de asociatividad y cooperación entre los integrantes de la Asociación para compartir conocimientos y recursos, lo que puede mejorar la eficiencia y la calidad de la producción.

f. Uso de SCRUM

- e. Implementación de SCRUM para la gestión de proyectos: Utilizar SCRUM para gestionar las iniciativas comerciales, permitiendo mayor flexibilidad y adaptabilidad en la ejecución de las estrategias. Crear un Product Backlog con tareas prioritarias y la planificación de sprint para abordar estas tareas de manera efectiva.

Dichas estrategias, coordinadas y alineadas con los principios de SCRUM, ayudarían a ASOPARIBARI a aumentar sus ingresos y rentabilidad, mejorando su sostenibilidad y el bienestar de sus miembros.

10.2 Estrategia de marketing

Para atraer a mayor cantidad y mejores clientes, se propone implementar diversas estrategias de marketing que resaltan la calidad del café y el impacto social de la Asociación. A continuación, se detallan algunas:

a. Marketing de contenidos

- Narrativa de marca: Crear contenido que cuente la historia de ASOPARIBARI, destacando el origen del café, el impacto positivo en la comunidad y la calidad del producto. Utilizar blogs, videos y redes sociales para compartir estas historias.
- Educación del consumidor: Publicar artículos y videos sobre el proceso de cultivo, cosecha y beneficios del café de calidad, educando a los consumidores sobre la importancia de elegir productos sostenibles.

b. Estrategias digitales

- Presencia en Redes Sociales: Utilizar plataformas como Instagram, Facebook y TikTok para crear una comunidad alrededor del café, compartiendo fotos atractivas, recetas y promociones.
- Tienda en Línea: Desarrollar una plataforma de *e-commerce* para facilitar la compra directa del café, ofreciendo suscripciones y envíos a domicilio.

c. Colaboraciones y alianzas estratégicas

- Almacenes de cadena, y pequeñas y medianas empresas que puedan facilitar la distribución y venta del producto.

d. Promociones y programas de fidelización

- Descuentos y Ofertas Especiales: Implementar promociones para nuevos clientes, como descuentos en la primera compra o envíos gratuitos.
- Programas de Fidelización: Crear un programa de recompensas para clientes recurrentes, incentivando compras repetidas y aumentando la lealtad a la marca.

e. Certificaciones y Sostenibilidad

- Obtener certificaciones: Buscar certificaciones de comercio justo y sostenibilidad para atraer a consumidores conscientes y mejorar la percepción de la marca.
- Transparencia en la producción: Comunicar claramente las prácticas sostenibles y éticas de producción, destacando cómo el consumo de su café beneficia a la comunidad local.

f. Marketing Relacional

- Encuestas y Feedback: Realizar encuestas para conocer las preferencias de los clientes y ajustar la oferta según sus necesidades, creando una relación más cercana y personalizada.
- Eventos de Cata: crear espacios de cata donde los consumidores prueben diferentes variedades de café, y que aprendan sobre su origen y características.

g. Publicidad local y digital

- Anuncios en Redes Sociales: Utilizar publicidad pagada en redes sociales para llegar a un público más amplio, segmentando anuncios a consumidores interesados en productos sostenibles.
- Colaboraciones con *Influencers*: Asociarse con influencers o bloggers de alimentos y sostenibilidad para promover el café de ASOPARIBARI a sus seguidores.

Implementando estas estrategias de marketing, ASOPARIBARI atraerá más clientes, aumentará su visibilidad y, por ende mejorará sus ingresos y rentabilidad. La combinación de un enfoque en la calidad del producto y un fuerte compromiso con la comunidad será clave para el éxito de dichas iniciativas.

11 Discusión

La implementación SCRUM en el proyecto ASOPARIBARI generaran resultados significativos que no solo van a impactar la operatividad de la Asociación, sino que también aportaran a la teoría y práctica del desarrollo de proyectos en el sector agrícola. La aplicación de

SCRUM en un contexto agrícola como el de ASOPARIBARI refuerza la idea de que un marco de trabajo ágil puede ser efectivo más allá de los sectores tecnológicos.

Este hallazgo contribuye a la literatura existente sobre gestión de proyectos, sugiriendo que la flexibilidad y la adaptabilidad inherentes a SCRUM son esenciales para organizaciones que enfrentan un entorno de mercado cambiante.

La experiencia de ASOPARIBARI valida la teoría de la cooperación, como lo indica Ostrom (1990), donde la gestión colectiva de recursos no solo mejora la eficiencia, sino que también promueve la sostenibilidad. La colaboración entre los caficultores permitirá compartir recursos, conocimientos y experiencias, lo que se traduce en una mejora en la calidad del café y en la capacidad de negociación con los compradores.

Desde una perspectiva técnica, los resultados que se quieren obtener mediante la implementación de SCRUM en la formulación del plan comercial para la Asociación, sin duda son efectivos mediante la planificación y ejecución de sprint.

La creación de un Product Backlog bien definido y la priorización de tareas permitirá que ASOPARIBARI se enfoque en actividades de alto impacto, lo que resultaría en un incremento en las ventas, tras los primeros meses de implementación del primer Sprint. Este resultado demostrará que una gestión estructurada y ágil puede traducirse en beneficios económicos tangibles.

La implementación de Daily Scrums y Sprint Retrospective, fomentará una cultura de mejora continua y transparencia, permitiendo al equipo identificar y abordar impedimentos de manera oportuna. Este enfoque pretende mejorar la moral del equipo y fortalecer la cohesión entre los miembros, lo que es crucial en un contexto donde muchos son víctimas del conflicto armado y necesitan apoyo mutuo.

La validez de este estudio se fundamenta en la recopilación de datos tanto cuantitativos como cualitativos a lo largo del documento. La proyección estadística indica un incremento en las ventas, lo que respalda la efectividad del plan comercial que se quiere desarrollar.

Es relevante reconocer las limitaciones del estudio, la duración del proyecto y la variabilidad en las condiciones del mercado, lo que puede afectar los resultados a largo plazo. Por ello, se sugiere llevar a cabo un seguimiento continuo del impacto de las estrategias implementadas, así como ajustar el enfoque según sea necesario para maximizar los beneficios obtenidos.

Discusión por Objetivo:

Objetivo Específico 1: Analizar la situación actual de ASOPARIBARI, a través de herramientas estratégicas, para identificar oportunidades, amenazas y factores clave que influyan en su competitividad en el mercado del café.

Elemento del marco de trabajo Scrum, como la implementación de Sprint Planning permitirá que ASOPARIBARI estructure de manera efectiva su proceso de comercialización. Este enfoque ágil sin duda facilita la identificación de tareas prioritarias y la asignación de recursos, lo que contribuye a la optimización de los procesos existentes. Al diseñar un proceso de comercialización claro, la Asociación enfrentará de manera más eficiente los desafíos del mercado, lo que resulta en una mejor preparación para la expansión nacional del café. La colaboración entre los miembros durante la planificación también fomentará un sentido de pertenencia y compromiso, crucial para el éxito del proyecto.

Objetivo Específico 2: Diseñar la estructura del plan comercial, aplicando principios de gestión ágil, para establecer un modelo estratégico que optimice la comercialización del café a nivel nacional.

El desarrollo del Product Backlog será fundamental para ASOPARIBARI, ya que permite organizar y priorizar las acciones necesarias para establecer alianzas estratégicas. Al definir interacciones claras con distribuidores e intermediarios, la Asociación no solo ampliará su red de negocios, sino que también mejorará su capacidad de negociación. Este enfoque sistemático asegura que las iniciativas de comercialización estén alineadas con las necesidades del mercado y las expectativas de los consumidores. La propuesta de comercialización, por tanto, se convierte en una herramienta clave para fortalecer la posición competitiva de ASOPARIBARI.

Objetivo Específico 3: Planificar el desarrollo del plan comercial mediante la organización de sprint teóricos, para estructurar un enfoque iterativo y adaptable que garantice su viabilidad y efectividad.

La ejecución de sprint propone que ASOPARIBARI implemente estrategias de fortalecimiento organizacional de manera efectiva. Lo anterior con el fin de optimizar el proceso comercial y promover un ambiente de mejora continua. Las reuniones diarias y las retrospectivas facilitarán la identificación de obstáculos y la adaptación rápida a los cambios del entorno.

Como resultado, la Asociación experimentará un aumento en la rentabilidad, lo que refuerza la importancia de un enfoque colaborativo y flexible en la gestión de proyectos. La capacidad de respuesta ante las demandas del mercado se proyecta mejorada, lo que posicionará a ASOPARIBARI con crecimiento sostenible en el futuro.

Por lo expuesto, se demuestra cómo Scrum transformará la operatividad de ASOPARIBARI mediante la optimización de procesos, de expansión comercial y la creación de un entorno organizacional que favorezca la innovación, la asociatividad y la cooperación. Esto es crucial para enfrentar los desafíos del mercado cafetero y mejorar la sostenibilidad económica de la Asociación.

12 Conclusiones

El presente proyecto formuló un plan comercial para la Asociación de Caficultores de La Palma, siguiendo los lineamientos del marco de trabajo Scrum, con el fin de aumentar sus ingresos y rentabilidad. Para ello se identificaron las debilidades y fortalezas de la Asociación, lo que permitió establecer pasos y estrategias a implementar con el fin de optimizar su funcionamiento.

La implementación de SCRUM permitirá que el equipo se adapte rápidamente a los cambios del mercado y a las necesidades de los clientes, lo cual es importante en la industria del café, donde las tendencias pueden cambiar rápidamente. A su vez, mediante las retrospectivas, el equipo identificará áreas de mejora en el proceso de producción y comercialización, lo que llevaría a una mayor eficiencia, efectividad y calidad en el producto.

SCRUM fomenta la comunicación constante entre los miembros del equipo y los stakeholders, esto asegura que todos estén alineados con los objetivos del proyecto y que se puedan abordar los problemas de manera oportuna. Al priorizar las necesidades del cliente en cada iteración, se puede asegurar que el café producido y vendido cumpla con las expectativas del mercado, lo que generará satisfacción y lealtad del cliente.

La estructura de sprint permitirá al equipo enfocarse en tareas específicas y medibles, lo que resultaría en un aumento significativo de la productividad y en la entrega de resultados más rápidos, sin dejar de lado que es fácil visualizar el progreso del proyecto, lo que ayudaría a mantener a todos informados y motivados.

Integrar prácticas sostenibles en el proceso de producción y venta sería un valor añadido que atraerá a un segmento de mercado cada vez más consciente del medio ambiente. Este proyecto

beneficiará no solo a las familias involucradas, sino también tendrá implicaciones a nivel local, regional y nacional.

En cuanto al Objetivo General: Formular un plan comercial para la Asociación de Caficultores ASOPARIBARI, aplicando el marco de trabajo Scrum, para incrementar las ventas y la rentabilidad de la organización, se concluye:

La formulación del plan comercial utilizando Scrum demostró que será un enfoque eficaz para ASOPARIBARI, permitiendo una estructura flexible y adaptativa que responde a las necesidades del mercado. Este enfoque busca incrementar los ingresos y fortalecer la sostenibilidad económica de la Asociación a largo plazo.

La implementación de Scrum optimiza los procesos internos, fomenta la innovación y mejora la comunicación entre los miembros del equipo. La claridad en la definición de roles y responsabilidades es importante para asegurar que todos los asociados estén alineados con los objetivos estratégicos, lo que resulta en una mayor efectividad en la ejecución del plan comercial.

El marco de trabajo Scrum caracterizado por su enfoque iterativo y colaborativo, permitirá a través de cada ciclo de trabajo (sprint) convertir las debilidades en oportunidades, mediante la revisión constante del progreso, la evaluación continua de las estrategias y la retroalimentación de experiencias. Esto es especialmente importante en el sector cafetalero, donde las tendencias pueden cambiar rápidamente y la capacidad de adaptación es clave para el éxito.

Al fomentar un ambiente donde se valora el feedback y la mejora continua, ASOPARIBARI incrementará sus ingresos y fortalecerá su reputación como productor sostenible y responsable dentro de la industria cafetera. La combinación de un enfoque ágil con un

compromiso hacia la calidad del producto y la satisfacción del cliente posicionará a ASOPARIBARI favorablemente en el mercado.

Objetivo Específico 1: Analizar la situación actual de ASOPARIBARI, a través de herramientas estratégicas, para identificar oportunidades, amenazas y factores clave que influyan en su competitividad en el mercado del café.

La propuesta de diseñar un proceso de comercialización permitió identificar áreas clave para la optimización, facilitando la búsqueda de estrategias para la expansión del café de ASOPARIBARI a nivel nacional. La implementación de Sprint Planning será fundamental para establecer un marco claro que guíe las actividades comerciales, asegurando que cada acción esté alineada con los objetivos estratégicos de la Asociación.

El diseño del proceso de comercialización utilizando Sprint Planning permitirá a ASOPARIBARI optimizar sus operaciones al dividir el trabajo en sprint manejables, lo cual permitirá al recurso humano centrarse en las tareas prioritarias que impacten directamente en la expansión del café a nivel nacional. Al establecer un marco claro para la planificación y ejecución, el equipo identificará y abordará cualquier obstáculo, asegurando que se mantenga un avance constante hacia los objetivos comerciales.

La implementación de reuniones diarias y revisiones al final de cada sprint garantizará que el equipo permanezca alineado y comprometido con el proceso. Las reuniones cotidianas permitirán al equipo discutir progresos, identificar impedimentos y ajustar prioridades según sea necesario. Esto mejorará la comunicación interna y fortalecerá el sentido de pertenencia y responsabilidad compartida entre los miembros del equipo.

SCRUM promueve una cultura de mejora continua, donde cada sprint se convierte en una oportunidad para aprender y ajustar estrategias según sea necesario. La retroalimentación obtenida durante las revisiones ayudará a refinar el proceso comercial, asegurando que se mantenga relevante y efectivo frente a las demandas del mercado.

Objetivo Específico 2: Diseñar la estructura del plan comercial, aplicando principios de gestión ágil, para establecer un modelo estratégico que optimice la comercialización del café a nivel nacional.

La creación del Product Backlog será crucial para estructurar las interacciones necesarias en el establecimiento de alianzas estratégicas. Esta propuesta de comercialización facilitará la identificación de socios potenciales y permitirá a ASOPARIBARI diversificar su red de negocios, mejorando su capacidad de negociación y acceso a nuevos mercados.

Un Product Backlog bien estructurado es fundamental para identificar y priorizar las historias de usuario que reflejan las necesidades del mercado, lo cual permitirá a ASOPARIBARI establecer interacciones efectivas con distribuidores e intermediarios, facilitando la formación de alianzas estratégicas. Al definir estas interacciones y priorizar las tareas relacionadas con la comercialización, ASOPARIBARI fortalecerá su red de negocios y maximizar su alcance en el mercado del café procesado.

El Product Backlog servirá como una herramienta dinámica que organiza las tareas necesarias para cumplir con los objetivos comerciales y a su vez permite una revisión continua basada en el feedback recibido. Esto es importante cuando se busca establecer relaciones comerciales sólidas, pues comprender las necesidades tanto de los distribuidores como de los clientes potenciales, será clave para diseñar propuestas atractivas que fomenten estas alianzas.

Al involucrar a todos los miembros del equipo en la creación del Product Backlog, se asegura que cada perspectiva sea considerada. Esto enriquecerá las propuestas comerciales al incluir diversas opiniones sobre cómo abordar diferentes segmentos del mercado. La colaboración entre el Product Owner y el equipo será clave para asegurar que las propuestas sean relevantes y alineadas con las expectativas del mercado.

Objetivo Específico 3: Planificar el desarrollo del plan comercial mediante la organización de sprint teóricos, para estructurar un enfoque iterativo y adaptable que garantice su viabilidad y efectividad.

La ejecución de sprint propone que ASOPARIBARI implemente estrategias de fortalecimiento organizacional de manera efectiva, lo que optimizará los procesos comerciales, y se traducirá en un aumento significativo de la rentabilidad. Las reuniones diarias y las retrospectivas planteadas fomentaran un ambiente de mejora continua, asegurando que la Asociación se adapte a los cambios del mercado y maximice sus oportunidades de venta.

Scrum proporcionará estructura al trabajo diario, asegurando que todos los esfuerzos estén alineados con los objetivos estratégicos establecidos por ASOPARIBARI. La implementación de estrategias organizacionales adecuadas garantizará que se maximicen los recursos disponibles y se logre una mayor eficiencia operativa.

Al ejecutar sprint definidos se puede responder proactivamente a cualquier desafío o cambio en el entorno competitivo. Los factores externos como cambios climáticos o fluctuaciones en precios pueden impactar significativamente en la producción y venta.

Teniendo en cuenta lo anterior, surge la siguiente pregunta de investigación: ¿Debido a las débiles relaciones con EE.UU., qué estrategias de comercialización del café colombiano se pueden emplear para conquistar los mercados de Asia y África?

13 Recomendaciones

Partiendo de los objetivos del presente proyecto, se proponen las siguientes recomendaciones para la Asociación de Caficultores de la Palma. Recomendaciones por objetivo.

Objetivo General: Formular un plan comercial para la Asociación de Caficultores ASOPARIBARI, aplicando el marco de trabajo Scrum, para incrementar las ventas y la rentabilidad de la organización.

Se recomienda realizar un estudio de mercado que incluya análisis de nuevos segmentos y nichos de consumidores, así como la identificación de oportunidades en el mercado nacional e internacional. Esto permitirá a ASOPARIBARI diversificar sus fuentes de ingresos.

Objetivo Específico 1: Analizar la situación actual de ASOPARIBARI, a través de herramientas estratégicas, para identificar oportunidades, amenazas y factores clave que influyan en su competitividad en el mercado del café.

- Implementar herramientas estratégicas como FODA y las 5 fuerzas de Porter, con el fin de diagnosticar y conocer la situación actual de la Asociación, para una mejor toma de decisiones.
- Investigar y adoptar herramientas digitales que faciliten el seguimiento y la gestión del proceso comercial, como software de gestión de proyectos o plataformas CRM (Customer Relationship Management).
- Realizar un análisis detallado del proceso de comercialización actual para identificar cuellos de botella y áreas ineficientes que puedan ser mejoradas en futuros sprint.

- Implementar pruebas piloto en diferentes regiones del país para evaluar la efectividad del proceso comercial diseñado y realizar ajustes basados en resultados reales.

Objetivo Específico 2: Diseñar la estructura del plan comercial, aplicando principios de gestión ágil, para establecer un modelo estratégico que optimice la comercialización del café a nivel nacional.

- Realizar un análisis de mercado para identificar los diferentes segmentos de clientes y sus necesidades. Utilizar encuestas, entrevistas y análisis de datos para comprender mejor sus preferencias y comportamientos.
- Implementar Scrum para fomentar la flexibilidad y la adaptabilidad en el desarrollo del plan comercial. Esto permitirá realizar ajustes rápidos en función de la retroalimentación del mercado.
- Crear un ambiente que fomente la innovación y la creatividad. Incentivar a los stakeholders a proponer nuevas ideas y soluciones para mejorar la comercialización del café.

Objetivo Específico 3: Planificar el desarrollo del plan comercial mediante la organización de sprint teóricos, para estructurar un enfoque iterativo y adaptable que garantice su viabilidad y efectividad.

- Planificar la duración de cada sprint y definir un calendario claro. Esto permitirá a los equipos trabajar de manera organizada y clara.

- Al final de cada sprint, realizar una revisión para evaluar lo que funcionó y lo que no. Recoger retroalimentación de todos los miembros del equipo y de partes interesadas para mejorar en el siguiente ciclo.
- Ser flexible y estar dispuesto a ajustar el enfoque del plan comercial en función de los resultados obtenidos en cada sprint. La adaptabilidad es clave para el éxito en un entorno cambiante.
- Proporcionar capacitación a los miembros del equipo sobre metodologías ágiles y la gestión de sprint. Esto asegurará que todos comprendan los principios y prácticas necesarias para trabajar de manera efectiva.
- Al final de cada sprint, celebrar los logros y reconocer el esfuerzo del equipo. Esto fomentará un ambiente positivo y motivará a los miembros a seguir contribuyendo al éxito del plan comercial.

Estas recomendaciones reflejan la estructura del presente trabajo, basado en la efectividad investigada del marco de trabajo Scrum, para la formulación y ejecución del plan comercial de ASOPARIBARI, destacando su potencial para transformar la organización y mejorar su competitividad en el sector cafetero.

Referencias

- Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional. [USAID]. (2021). El efecto cacao.
https://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PA00ZJG6.pdf
- Alcaldía de Bogotá. (s.f.). Decreto 1612 de 2022 Nivel Nacional.
<https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Normal.jsp?i=126797>
- Alburquerque, P. & Rodríguez, H. (2015). Modelo de asociatividad para promover el desarrollo económico de pequeños productores de hortalizas en la provincia de Trujillo.
C:/Users/lauparr/Downloads/1146-Texto%20del%20artículo-3210-1-10-20160901.pdf
- Arcila, S. (2010). Plan de negocio para la comercialización de café orgánico cultivado en el municipio de Anolaima Cundinamarca.
https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1472&context=administracion_de_empresas
- Armstrong, G. & Kotler, P. (2013). Fundamentos de marketing.
https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14584/mod_resource/content/1/Fundamentos%20del%20Marketing-Kotler.pdf
- Asociación de Caficultores de la Palma. [ASOPARIBARI]. (2016). Estatutos – Reforma estatutaria aprobada por la asamblea general extraordinaria.
- Asociación de Caficultores de La Palma (ASOPARIBARI). (2023). Estados Financieros a 31 de diciembre de 2023. Expedientes financieros organizacionales.

- Asociación de Comercio Exterior. (s.f.). Año cafetero 2024: tendencias y desafíos del mercado del café. <https://adicomex.org/202403/ano-cafetero-2024-tendencias-y-desafios-del-mercado-del-cafe/#:~:text=Durante%20el%20a%C3%B1o%20cafetero%202024,de%20la%20Organizaci%C3%B3n%20Internacional%20del>
- Banco Nacional de Comercio Exterior S.N.C. [Bancomext]. (s.f.). Economías de Escala. <https://www.bancomext.com/glosario/economias-de-escala/>
- Bermúdez, L. (2015). Capacitación: una herramienta de fortalecimiento de las PYMES. <https://www.redalyc.org/pdf/666/66638602001.pdf>
- Cadena, V. (2021). Formulación de una propuesta de modelo de negocio de una unidad productiva de “desayunos sorpresa saludables” para el emprendimiento “Mistacho” utilizando el marco de trabajo de scrum. <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/38334/2021CadenaViviana.pdf?sequence=1>
- Calderón, G., Murillo, S. & Torres, K. (2003). CULTURA ORGANIZACIONAL Y BIENESTAR LABORAL. <https://www.redalyc.org/pdf/205/20502506.pdf>
- Cardona, E. (s.f.). Epistemología y naturaleza del mercado. <file:///C:/Users/Asus/Downloads/marisleidyalba,+3978-15829-1-CE.pdf>
- Castaño, N. & Vargas, P. (2017). Estudio de caso proyecto de fortalecimiento de capacidades asociativas por medio de Negocios Inclusivos desarrollado en El Carmen de Bolívar por parte de la Fundación Crecer en Paz.

<https://bdigital.uexternado.edu.co/server/api/core/bitstreams/1b0fdaff-3a35-4367-affb-f847040ae42d/content>

Centeno, C. (2023). Propuesta para incrementar la productividad y competitividad de las pymes en el sector de la tecnología, a través de scrum. <https://repository.unimilitar.edu.co/server/api/core/bitstreams/53810b33-c6a1-49e4-bf57-69f7ecc48cf2/content>

Colombia en Mapas. (s.f.). Mapa de Colombia con departamentos. <https://www.colombiaenmapas.gov.co/>

El Tiempo. (2022). Estas son las ciudades en las que más se toma café en Colombia. <https://www.eltiempo.com/historias-el-tiempo/bucaramanga-y-otras-ciudades-de-colombia-donde-mas-se-consume-cafe-710722>

El Tiempo. (2024). Producción de café creció un 16 % en el primer semestre del 2024 y las exportaciones aumentaron otro 15 %. <https://eltiempo.com/economia/sectores/produccion-de-cafe-crecio-un-16-en-el-primer-semestre-del-2024-y-las-exportaciones-aumentaron-otro-15-3358965>

Experts on Food Security and Nutrition [HLPE]. (2016). Sustainable agricultural development for food security and nutrition: what roles for livestock? <https://openknowledge.fao.org/server/api/core/bitstreams/8b92b3ed-cb95-4f30-b068-7ec147429711/content>

Federación de Cafeteros de Colombia. (2023). Informe de Gestión 2023. <https://federaciondecafeteros.org/app/uploads/2024/05/Informe-del-Gerente-2023.pdf>

Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. (2022). Resumen ejecutivo informe de gestión 2022. <https://federaciondecafeteros.org/app/uploads/2023/05/Resumen-Ejecutivo-IG-2022.pdf>

Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia [UNICEF]. (s.f.). ¿Qué es cooperación? <https://www.unicef.org/lac/misi%C3%B3n-5-cooperaci%C3%B3n>

Función Pública. (s.f.). Ley 101 de 1993. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=66787>

Función Pública. (s.f.). Ley 454 de 1998. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=3433>

Gil, M. & Joya, V. (2022). Diseño de un Producto Turístico de Naturaleza en el Municipio de La Palma, Cundinamarca. <https://bdigital.uexternado.edu.co/server/api/core/bitstreams/2f3a5b76-9ce6-4384-8aab-0dc6fca29a29/content>

Gómez, M. (2020). La asociatividad como modelo de desarrollo económico en Bogotá: una mirada desde las políticas públicas en el sector agrícola (2006-2017). <https://bdigital.uexternado.edu.co/server/api/core/bitstreams/e4b7ffa7-cf5f-47ab-8f5e-fe897e7ff5d6/content>

Gotteland, M. & de Pablo V, S. (2007). Algunas verdades sobre el café. *Revista chilena de nutrición*, 34(2), 105-115. http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0717-75182007000200002&lng=es. <http://dx.doi.org/10.4067/S0717-75182007000200002>

Kotler, P., & Keller, K. (2016). Marketing Management. Pearson.

[https://www.pearson.com/se/Nordics-Higher-Education/subject-](https://www.pearson.com/se/Nordics-Higher-Education/subject-catalogue/marketing/Kotler-Keller-Marketing-Management-Global-Edition-16e.html)

[catalogue/marketing/Kotler-Keller-Marketing-Management-Global-Edition-16e.html](https://www.pearson.com/se/Nordics-Higher-Education/subject-catalogue/marketing/Kotler-Keller-Marketing-Management-Global-Edition-16e.html)

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL]. (2023). La cooperación para

el desarrollo es fundamental para fomentar la solidaridad internacional y regional, y es una

solución para enfrentar las crisis globales. [https://www.cepal.org/es/comunicados/la-](https://www.cepal.org/es/comunicados/la-cooperacion-desarrollo-es-fundamental-fomentar-la-solidaridad-internacional-regional)

[cooperacion-desarrollo-es-fundamental-fomentar-la-solidaridad-internacional-regional](https://www.cepal.org/es/comunicados/la-cooperacion-desarrollo-es-fundamental-fomentar-la-solidaridad-internacional-regional)

Lara, J. & Valderrama, N. (2024). Línea de negocio para la comercialización de Café Yalcón en

Chapinero.

[https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/29197/Trabajo%20de%20Grad](https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/29197/Trabajo%20de%20Graduado%20Pasant%20Internacional%20-%20Caf%20Yalc%20Final%20Lara%20y%20Valderrama%20Con%20Sugerencias%20Jurados%20%282%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

[o%20Pasant%20Internacional%20-](https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/29197/Trabajo%20de%20Graduado%20Pasant%20Internacional%20-%20Caf%20Yalc%20Final%20Lara%20y%20Valderrama%20Con%20Sugerencias%20Jurados%20%282%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

[%20Caf%20Yalc%20Final%20Lara%20y%20Valderrama%20Con%2](https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/29197/Trabajo%20de%20Graduado%20Pasant%20Internacional%20-%20Caf%20Yalc%20Final%20Lara%20y%20Valderrama%20Con%20Sugerencias%20Jurados%20%282%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

[0Sugerencias%20Jurados%20%282%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/29197/Trabajo%20de%20Graduado%20Pasant%20Internacional%20-%20Caf%20Yalc%20Final%20Lara%20y%20Valderrama%20Con%20Sugerencias%20Jurados%20%282%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

López, J. (2017). Estimación de Historias de Usuario en Scrum a través de un Modelo basado en

Descomposición de la Complejidad.

[https://repositorioinstitucional.uabc.mx/server/api/core/bitstreams/e08d7a22-1882-4ee9-](https://repositorioinstitucional.uabc.mx/server/api/core/bitstreams/e08d7a22-1882-4ee9-b8df-61291e05dfda/content)

[b8df-61291e05dfda/content](https://repositorioinstitucional.uabc.mx/server/api/core/bitstreams/e08d7a22-1882-4ee9-b8df-61291e05dfda/content)

Maestre, J. (2019). Enfoque sistémico aplicado al marco de trabajo SCRUM.

[https://repository.udistrital.edu.co/server/api/core/bitstreams/76b7b55a-cc9d-43e4-aaa0-](https://repository.udistrital.edu.co/server/api/core/bitstreams/76b7b55a-cc9d-43e4-aaa0-bc918c6013a8/content)

[bc918c6013a8/content](https://repository.udistrital.edu.co/server/api/core/bitstreams/76b7b55a-cc9d-43e4-aaa0-bc918c6013a8/content)

McCarthy, E. J. (1960). Basic Marketing: A Managerial Approach. Richard D. Irwin.

[https://www.amazon.com/Basic-Marketing-Managerial-Jerome-](https://www.amazon.com/Basic-Marketing-Managerial-Jerome-McCarthy/dp/B000MJI89O)

[McCarthy/dp/B000MJI89O](https://www.amazon.com/Basic-Marketing-Managerial-Jerome-McCarthy/dp/B000MJI89O)

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (2023). Café: Producto Insignia de Colombia para el Mundo.

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

Ministerio de Educación Nacional [MinEducación]. (2017). Maco nacional de cualificaciones Colombia. https://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-362822_recurso.pdf

Ortega, E. (2021). Beneficio del Café Mediante el Servicio de Extensión Agropecuaria, Desarrollado por la Secretaría de Agricultura de La Jagua de Ibirico (Cesar). chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfndmkaj/<https://repositorio.udes.edu.co/server/api/core/bitstreams/c513c7dd-2700-4467-bb2a-23f4f9be5974/content>

Ostrom, E. (1990). Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action. Cambridge University Press. <https://thecommonsjournal.org/articles/10.18352/ijc.776>

Perea, A. (2014). Asociatividad para mejora de la competitividad de pequeños productores agrícolas. [C:/Users/lauparr/Downloads/Dialnet-](C:/Users/lauparr/Downloads/Dialnet-AsociatividadParaMejoraDeLaCompetitividadDePequeno-6171082%20(1).pdf)

[AsociatividadParaMejoraDeLaCompetitividadDePequeno-6171082%20\(1\).pdf](C:/Users/lauparr/Downloads/Dialnet-AsociatividadParaMejoraDeLaCompetitividadDePequeno-6171082%20(1).pdf)

Portafolio. (marzo, 2024). Producción de café en Colombia se incrementó un 16 % en febrero.

<https://www.portafolio.co/economia/agro/asi-le-fue-a-la-produccion-de-cafe-en-colombia-en-febrero-de-2024-599864>

- Portafolio. (julio, 2024). ¿Es Colombia el país más cafetero del mundo? Esto dice un ranking de la OIC. <https://www.portafolio.co/economia/agro/es-colombia-el-pais-mas-cafetero-del-mundo-ranking-de-la-oic-609049>
- Ramírez, C. & Castro, Leidy. (2020). Plan estratégico para comercialización y distribución de Café Especial marca Flamenco. <https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/22957/MD0122.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Región Administrativa y de Planificación Eje Cafetero. (2023). Cadena productiva del café. <https://ejecafeterorap.gov.co/wp-content/uploads/2024/01/Cadena-productiva-del-cafe.pdf>
- Robayo, N., Suárez, N., & Pinilla, C. (2018). Estudio de prefactibilidad para la organización comunitaria en la construcción de una central de café cereza en el municipio de la Palma, Cundinamarca, como opción de paz. <file:///C:/Users/lauparr/Downloads/Dialnet-EstudioDePrefactibilidadParaLaOrganizacionComunita-7830591.pdf>
- Rodríguez, L. & Bermúdez, L. (1997). Teoría y práctica de la eficiencia del sistema de mercadeo de los productos de la agroempresa. <file:///C:/Users/Asus/Downloads/21486-73396-1-CE.pdf>
- Rodríguez, L. & Bermúdez, L. (s.f.). El desarrollo de la teoría del mercado moderno. <file:///C:/Users/Asus/Downloads/28039-99361-1-CE.pdf>
- Sánchez, A. (2022). Metodología para la formalización de proyectos agrícolas sostenibles de pequeños productores.

<https://repository.unimilitar.edu.co/server/api/core/bitstreams/16fc14e7-33a6-43e8-bd66-bde5dcb1bd07/content>

Sánchez, R. y Parra, C. (2023). La relación entre la asociatividad empresarial, la productividad y la competitividad: una revisión de la literatura. [file:///C:/Users/lauparr/Downloads/uyempresa,+13484-PDF+final-62884-1-11-20231204%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/lauparr/Downloads/uyempresa,+13484-PDF+final-62884-1-11-20231204%20(1).pdf)

Santiago, D., Cruz, B., Acevedo, J., Ruíz, A. & Maldonado, J. (2015). Asociatividad para la competitividad en la agroindustria de OAXACA, MÉXICO. *Revista Mexicana de Agronegocios*, vol. 36, 1167-1177. <https://www.redalyc.org/pdf/141/14132408003.pdf>.

Satpathy, T. (2013). Una guía para el CONOCIMIENTO DE SCRUM (GUÍA SBOK™). [https://www.tenstep.ec/portal/images/pdfs/Suscripciones_TenStep/Silver/SCRUMstudy_GUIUna%20gu%C3%ADa%20para%20el%20CONOCIMIENTO%20DE%20SCRUM%20\(GU%C3%8DA%20SBOK%E2%84%A2\)_SBOK_espanol.pdf](https://www.tenstep.ec/portal/images/pdfs/Suscripciones_TenStep/Silver/SCRUMstudy_GUIUna%20gu%C3%ADa%20para%20el%20CONOCIMIENTO%20DE%20SCRUM%20(GU%C3%8DA%20SBOK%E2%84%A2)_SBOK_espanol.pdf)

Schwaber, K. & Sutherland, J. (2013). La guía de Scrum. <chrome-extension://efaidnbnmnibpcjpcglclefindmkaj/https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v1/Scrum-Guide-ES.pdf>

Schwaber, K. & Sutherland, J. (2017). *The Scrum Guide: The definitive guide to Scrum: The rules of the game*. Scrum.org. <https://www.scrumguides.org/scrum-guide.html>

Schwaber, K. & Sutherland, J. (2020). *La Guía Scrum*. <https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v2020/2020-Scrum-Guide-US.pdf#zoom=100>

Superintendencia de la Economía Solidaria. (mayo, 2024). *El sector cafetero en la economía solidaria*.

https://www.supersolidaria.gov.co/sites/default/files/gad_2024/20240515_nts_002.pdf

Teece, D. J. (1998). Capturing Value from Knowledge Assets: The New Competitive Challenge. *Sloan Management Review*, 39(2), 55-70.
<https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=1983803>

Tomaselli, G., Acuña, C., Estayno, M. & Lenkovich, C. (s.f.). SCRUM: Una revisión de la literatura. <http://www.conaiisi.frc.utn.edu.ar/PDFsParaPublicar/1/schedConfs/7/199-502-1-DR.pdf>

Urteaga, E. (2013). Social capital theory of Robert Putnam: Originality and shortcomings. <https://www.redalyc.org/pdf/110/11028415005.pdf>

Villavicencio, M. & Rodríguez N. (2023). 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. <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/51872/2023VillavicencioMirsa.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Williamson, O. E. (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. The Free Press. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1496220.