

**Propuesta de un plan estratégico de comercialización de café pergamino seco para mejorar
la productividad y competitividad de la asociación de productores agropecuarios de
Cajibío – Cauca, Asproaca**

Luz Nelly Villalba Gualteros

Asesor

Carlos William Mera Rodríguez

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Escuela de Ciencias Agrícolas, Pecuarias y del Medio Ambiente – ECAPMA

Maestría en Agronegocios

2024

Carlos William Mera Rodríguez

Gloria María Cifuentes Molano

María Alejandra Fonseca Gúzman

2024

Dedicatoria

A Dios, fuente inagotable de sabiduría y fortaleza, por ser mi guía constante y otorgarme la determinación para alcanzar este sueño. A mi madre, cuya dedicación y amor incondicional me han inspirado a nunca rendirme y a valorar la importancia del esfuerzo. A mis hijos, quienes son mi mayor motivación, a quienes deseo brindar un ejemplo de perseverancia y de amor por el conocimiento.

Agradecimientos

Primero, agradezco profundamente a Dios, por iluminar mi camino y darme la resiliencia necesaria para enfrentar cada desafío en este proceso. A mi madre, cuya fe en mí ha sido un pilar esencial para culminar esta etapa; su apoyo y sus enseñanzas me han guiado siempre. A mi hija Oriana María y mi nieto Manuel Santiago, por ser mi inspiración constante y por recordarme siempre el valor del esfuerzo. A Nancy Aidee Medina, mi querida amiga, quien fue el impulso detrás de esta decisión; gracias por tu confianza en mí, por tus palabras de ánimo, por demostrarme el valor de los sueños y por tu invaluable conocimiento compartido.

Al Sena, por brindarme la oportunidad de acceder a esta formación a través de su programa de estímulos. Su apoyo fue fundamental para alcanzar este logro que me motiva a continuar contribuyendo cada día en el cumplimiento de su misión.

De manera especial, expreso mi agradecimiento al asesor, Carlos William Mera Rodríguez, por su invaluable guía y por compartir generosamente su conocimiento y experiencia. Sus orientaciones y su compromiso fueron fundamentales para el desarrollo de este proyecto y culminar con éxito esta etapa de mi vida académica.

A todos, mi gratitud eterna. Este logro es tanto mío como de ustedes.

Resumen

Este trabajo de grado se desarrolló con el objetivo de diseñar un plan estratégico de comercialización para la Asociación de Productores Agropecuarios de Cajibío – Asproaca, con el fin de mejorar la productividad, competitividad y sostenibilidad de la organización en el mercado de café. Partiendo del análisis de las condiciones del sector caficultor colombiano, que se destaca por ser el mayor productor mundial de café arábigo suave lavado, se identificaron las oportunidades para agregar valor al café pergamino seco a través de su transformación en café tostado y molido.

El plan estratégico se fundamentó en la evaluación interna y externa de la asociación, utilizando herramientas como el análisis PESTELI, las 5 fuerzas de Porter y un diagnóstico DAFO. Este análisis permitió establecer estrategias orientadas a diversificar la producción, potenciar la comercialización y fortalecer las capacidades humanas, sociales y productivas de los caficultores asociados.

Uno de los pilares fundamentales del proyecto es la certificación Rainforest Alliance obtenida por Asproaca, la cual respalda las prácticas sostenibles y la conservación ambiental de los productores. Esta certificación, junto con el valor agregado generado por el café tostado y molido, es clave para posicionar la oferta de Asproaca en el mercado, generando mayores ingresos para los productores y contribuyendo al desarrollo de sus comunidades.

El trabajo incluyó el diseño de estrategias de mercadeo bajo las 4P (producto, precio, plaza y promoción), la propuesta de indicadores de desempeño (KPIs) y la implementación del Balanced Scorecard (BSC) como herramienta de monitoreo y evaluación. Además, se elaboró un

cronograma y presupuesto detallados para la ejecución del plan, priorizando el fortalecimiento de la cadena productiva y la sostenibilidad económica, social y ambiental.

En conclusión, este proyecto demostró que un enfoque integral y estratégico en la comercialización del café puede generar impactos positivos significativos en la competitividad de los pequeños productores, contribuir a la mitigación del cambio climático y alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en el contexto rural de Cajibío, Cauca.

Palabras Clave: café, comercialización, producción, plan estratégico.

Abstract

This thesis aimed to design a strategic commercialization plan for the Asociación de Productores Agropecuarios de Cajibío – Asproaca, with the objective of improving the productivity, competitiveness, and sustainability of the organization in the coffee market. Based on an analysis of the Colombian coffee sector, recognized as the world's largest producer of washed Arabica coffee, opportunities were identified to add value to dry parchment coffee through its transformation into roasted and ground coffee.

The strategic plan was based on an internal and external evaluation of the association, utilizing tools such as the PESTELI analysis, Porter's Five Forces framework, and a SWOT diagnosis. This analysis facilitated the establishment of strategies aimed at diversifying production, enhancing commercialization, and strengthening the human, social, and productive capacities of the associated coffee growers.

A fundamental pillar of the project is Asproaca's Rainforest Alliance certification, which supports the producers' sustainable practices and environmental conservation efforts. This certification, combined with the added value generated by roasted and ground coffee, is key to positioning Asproaca's offerings in the market, generating higher incomes for producers, and contributing to the development of their communities.

The project included the design of marketing strategies based on the 4Ps (product, price, place, and promotion), the proposal of performance indicators (KPIs), and the implementation of the Balanced Scorecard (BSC) as a monitoring and evaluation tool. Furthermore, a detailed

timeline and budget were developed for the plan's execution, prioritizing the strengthening of the production chain and ensuring economic, social, and environmental sustainability.

In conclusion, this project demonstrated that an integrated and strategic approach to coffee commercialization can generate significant positive impacts on the competitiveness of small-scale producers, contribute to climate change mitigation, and support the Sustainable Development Goals (SDGs) within the rural context of Cajibío, Cauca.

Keywords: coffee, marketing, production, strategic plan.

Tabla de Contenido

Dedicatoria.....	3
Agradecimientos	4
Resumen	5
Abstract.....	7
Listado de Tablas.....	14
Lista de Figuras	15
Introducción.....	17
Justificación	19
Objetivos.....	22
Objetivo General.....	22
Objetivos Específicos	22
Descripción del Problema.....	23
Pregunta de Investigación.....	30
Marco Teórico y Conceptual	31
Marco Teórico	31
Marco Conceptual.....	35
Metodologías de Plan Estratégico para Comercialización.	39
Definición de Estrategia	40

La Planeación Estratégica.....	42
Modelos de Planeación Estratégica	48
Modelo de Plan de Marketing de Philip Kotler:.....	48
Modelo de Estrategia Competitiva de Michael Porter.....	48
Modelo de Creación de Valor de Kevin Lane Keller.	49
Modelo de Business Model Canvas de Alexander Osterwalder y Yves Pigneur.	49
Modelo de Innovación Abierta de Henry Chesbrough.....	50
Modelo de Prospectiva Estratégica de Michel Godet.....	51
Modelo de Innovación Disruptiva de Clayton Christensen:.....	52
Modelo de Prospectiva Tecnológica de Peter Schwartz.....	52
Modelo de Francisco Mojica:	54
Componentes de la Planeación Estratégica	55
Diseño Metodológico	60
Desarrollo del Plan Estratégico	62
Resultados del Diagnóstico de la Asociación.....	62
Municipio de Cajibío Cauca.....	65
Análisis de la Actualización de la Base de Datos de los Asociados a Asproaca.....	71
Caracterización de los Asociados	71
Caracterización de los Predios y la Infraestructura Productiva	83
Equipos e Infraestructura Productiva	96
Manejo Ambiental en el Predio	99
Otros Aspectos Importantes en la Finca	101

Propuesta del Plan Estratégico para Asproaca	107
Análisis Externo	107
Tendencias del Mercado del Café a Nivel Internacional.....	109
Tendencias del Mercado del Café en Colombia.....	110
Análisis de PESTELI.....	112
Factores políticos.....	113
Factores económicos.....	115
Sector socio cultural	119
Factores tecnológicos	121
Factores ecológicos.....	122
Factores legales.....	123
Factor de innovación	124
Matriz de Perfil Competitivo.....	125
Matriz DOFA de Asproaca.....	128
Factores Externos	129
Factores Internos.....	130
Matriz Evaluación de Factores Externos - MEFE	131
Matriz Evaluación de Factores Internos - MEFI	133
Análisis de la Matriz MEFI y MEFE.....	135
Matriz CAME	137
Análisis Interno.....	139

Recursos y Capacidades	139
Cadena de Valor	140
Propuesta de Direccionamiento Estratégico	142
Misión.....	142
Visión.....	142
Valores y Principios.....	143
Establecimiento de Objetivos Estratégicos.....	145
Objetivo SMART para el café pergamino seco.....	145
Objetivo SMART para el café tostado y molido	145
Objetivo SMART para la participación activa de los asociados	146
Diseño de Estrategias.....	148
Estrategias de Producción.....	148
Estrategias de Comercialización.....	149
Estrategias de Fortalecimiento Social.....	150
Plan de Acción, Cronograma e Indicadores Clave de Desempeño (KPIs).....	152
Plan de Mercado para la Comercialización	155
Producto.....	155
Plaza.....	156
Precio	157
Promoción.....	159

Matriz de las 4P	160
Análisis de encuesta de preferencia de consumo de café.	161
Plan de Marketing Digital.....	180
Presupuesto y Financiamiento	183
Metodología para el Monitoreo y Evaluación	187
Aplicación de los Indicadores de Desempeño Clave (KPIs).....	187
Aplicación del Balanced Scorecard (BSC).....	189
Conclusiones.....	193
Cumplimiento de los objetivos	193
Posicionamiento en el mercado	193
Innovación y sostenibilidad como ejes del crecimiento	194
Fortalecimiento organizacional	194
Viabilidad financiera y planificación estratégica	194
Monitoreo y evaluación continua	194
Sostenibilidad a largo plazo.....	195
El rol fundamental de la base social en el éxito del plan estratégico	195
Recomendación	197
Referencias Bibliograficas.....	198

Listado de Tablas

Tabla 1 Balance comparativo 2018-2023, millones de sacos de 60 Kg	23
Tabla 2 Comparativo producción del departamento del Cauca frente a la producción nacional.	29
Tabla 3 Principales cultivos agrícolas del municipio.....	69
Tabla 4 Matriz MEFE, factores externos	132
Tabla 5 Matriz MEFI, factores internos.....	134
Tabla 6 Recursos y Capacidades.....	139
Tabla 7 Estrategia de Producción: plan de acción, cronograma e indicadores	152
Tabla 8 Estrategias de Comercialización: plan de acción, cronograma e indicadores	153
Tabla 9 Estrategias de Fortalecimiento Social: plan de acción, cronograma e indicadores	154
Tabla 10 Matriz de las 4P	161
Tabla 11 Presupuesto para los años 2025-2026	184
Tabla 12 Presupuesto para los años 2027 - 2028	185
Tabla 13 Presupuesto para los años 2029 - 2030	186

Lista de Figuras

Figura 1	Comportamiento del precio del café entre 2018-2023	25
Figura 2	Comportamiento del precio interno del café vs costo de producción 2010-2022.....	27
Figura 3	Distribución geográfica del municipio de Cajibío	67
Figura 4	Población del municipio de Cajibío para el 2020	67
Figura 5	Distribución de la población del municipio por sectores.....	68
Figura 6	Ubicación del Municipio a Nivel Departamental y Nacional	70
Figura 7	Género de los asociados	71
Figura 8	Rango de edades.....	72
Figura 9	Ingresos mensuales de los asociados	74
Figura 10	Nivel de Sisben	76
Figura 11	Régimen de salud al cual pertenece	77
Figura 12	Caracterización de la población por grupo étnico.....	78
Figura 13	Nivel de escolaridad.....	78
Figura 14	Nivel de escolaridad de los hijos de los asociados.....	81
Figura 15	Ubicación geográfica de los asociados	84
Figura 16	Área total de los predios.....	85
Figura 17	Hectáreas sembradas en café.....	86
Figura 18	Certificaciones de los predios	88
Figura 19	Variedad de café sembrada.....	91
Figura 20	Cantidad de café vendido a Asproaca	94
Figura 21	Equipos para el beneficio del café	96
Figura 22	Aspectos relacionados con la finca	103

Figura 23 Producción de café 2021-2024.....	108
Figura 24 Municipios PDET	114
Figura 25 Municipios PDET del suroccidente	114
Figura 26 Producción de Café por Municipio	117
Figura 27 Factores que inciden en el precio del café	118
Figura 28 Nuevo eje cafetero	120
Figura 29 Análisis de los factores de competencia	126
Figura 30 Matriz Came.....	138
Figura 31 Cadena de valor del café	141
Figura 32 ¿Cuál es su género?.....	162
Figura 33 ¿A qué grupo de edad pertenece?.....	162
Figura 34 Nivel de ingresos de los consumidores	163
Figura 35 ¿Con qué frecuencia consume café?	164
Figura 36 ¿Cuántas tazas de café consume al día?	165
Figura 37 ¿En qué lugar suele consumir el café?	166
Figura 38 Preferencia de consumo del café.....	167
Figura 39 ¿Cuál es la presentación que prefiere del café?	168
Figura 40 ¿En qué tipo de empaque prefiere que el café sea empacado?	169
Figura 41 Razones para consumir café.....	171
Figura 42 Factores clave al comprar el café.....	172
Figura 43 Razones para comprarle café a Asproaca.....	175

Introducción

El café es el principal producto agrícola de exportación de Colombia, destacándose por sus características de suavidad y calidad en taza, lo que lo convierte en un café especial o diferenciado. En 2023, el país produjo 11,3 millones de sacos de 60 kilos de café verde, consolidándose como el mayor productor mundial de café arábigo suave lavado. Este contexto ofrece una gran oportunidad para agregar valor a la producción de café pergamino seco, como el que producen los caficultores de la Asociación de Productores Agropecuarios de Cajibío – Cauca (Asproaca).

Aprovechando las fortalezas del sector caficultor y las cualidades del café colombiano, este plan estratégico tiene como objetivo transformar el café pergamino seco mediante procesos de tostión y molienda. Estas acciones no solo diversifican la producción y comercialización del café, sino que también brindan a los consumidores una experiencia sensorial mejorada, permitiendo a los caficultores obtener mayores ingresos y contribuir al desarrollo social y económico de sus comunidades.

La certificación Rainforest Alliance, obtenida por los caficultores de Asproaca, es un pilar fundamental para fortalecer las prácticas de sostenibilidad y conservación del medio ambiente en la cadena de producción. Esta certificación, junto con el valor agregado generado por el café tostado y molido, garantiza que los productores puedan beneficiarse tanto económica como socialmente, mientras se promueven prácticas responsables con el planeta.

El plan estratégico de comercialización también busca potenciar las capacidades humanas, sociales y productivas de los caficultores asociados, quienes tienen una visión incluyente y comprometida con la lucha contra la pobreza. Con su esfuerzo, no solo aspiran a

vivir dignamente de la industria cafetera, sino que también contribuyen a la mitigación del cambio climático mediante prácticas sostenibles, apoyando así los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en su entorno rural.

Justificación

El cultivo de café es una actividad estratégica en el municipio de Cajibío, ocupando el cuarto lugar en producción a nivel departamental durante los años 2020 y 2021. Según el Comité de Cafeteros del Cauca (2020), la región cuenta con 6,873 hectáreas de café distribuidas en 8,878 fincas, con 7,209 caficultores que producen 8,250,000 kilos de café pergamino seco, generando 4,811 empleos, tanto permanentes como transitorios. Estas cifras destacan la importancia del café para la economía local y regional, lo que hace evidente la necesidad de optimizar las capacidades humanas, sociales y productivas de los caficultores de la Asociación de Productores Agropecuarios de Cajibío – Cauca (Asproaca).

La presente propuesta de plan estratégico para la comercialización de café pergamino seco con valor agregado tiene como objetivo servir de hoja de ruta para Asproaca, permitiendo que la asociación cumpla con su misión y visión a mediano plazo. Además, busca alcanzar el futuro deseado a través de una planificación adecuada de los recursos y una toma de decisiones informada.

Este plan es crucial para potenciar la producción de café en 11 veredas del municipio, con el objetivo inicial de mantener la certificación sostenible **Rainforest Alliance**, que cubre 120 hectáreas de café con una producción promedio de 1,200 kg de café pergamino seco por hectárea al año, equivalentes a 11520 cargas en total¹. Esta certificación representa un importante valor agregado para los caficultores, ya que asegura un precio base para su comercialización. Además, promueve la conservación y protección de la flora, fauna y los recursos naturales de la región, contribuyendo así a la sostenibilidad ambiental.

¹ Asproaca, (2021), informe de gestión

Adicionalmente, la asociación tiene la oportunidad de explorar nuevos mercados mediante la exportación de micro lotes y cafés diferenciados, tanto en pergamino como en presentaciones tostado y molido. Estas oportunidades le permitirían a los caficultores acceder a medios de vida sostenibles, reducir los niveles de pobreza y mejorar la calidad de vida en las zonas rurales, impulsando la agricultura familiar, la inclusión social y el empoderamiento de la mujer caficultora.

El plan estratégico busca aprovechar las oportunidades del mercado de productos industrializados, permitiendo a la asociación disminuir su dependencia de las fluctuaciones de los precios del grano. Esto beneficiará no solo a los caficultores, sino también a los recolectores, sus familias y la comunidad en general, al generar mayores ingresos y mejorar la calidad de vida en la región.

Asimismo, es relevante mencionar que Cajibío es un municipio incluido en los Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET)², enfocados en estabilizar y transformar territorios afectados por el conflicto armado, la pobreza y economías ilícitas. En este contexto, la implementación de proyectos como este es una oportunidad clave para promover el desarrollo y el bienestar de sus habitantes.

Por último, el plan también promueve la conservación de los recursos naturales mediante la reforestación con especies nativas, el fomento de la biodiversidad y la protección de la vida silvestre. Adicionalmente, se promueve la transición hacia cultivos sostenibles, con menor uso de

² https://www.renovacionterritorio.gov.co/especiales/especial_pdet/

agroquímicos y una mayor adopción de fertilizantes orgánicos elaborados en las propias fincas³, Cepal, (2019), a través de procesos de compostaje y lombricultura. Este enfoque circular no solo mejora la productividad y calidad del suelo, sino que también contribuye a la sostenibilidad ambiental.

³ Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), Perspectivas de la agricultura y del desarrollo rural en las Américas: Una mirada hacia América Latina y el Caribe 2015-2016, San José, Costa Rica 2015. Recuperado de: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/39023/4/PerspectivasAgricultura2015-16_es.pdf

Objetivos

Objetivo General

Proponer un plan estratégico de comercialización de café pergamino seco para mejorar la productividad y competitividad de la asociación de productores agropecuarios de Cajibío – Cauca, Asproaca.

Objetivos Específicos

Realizar el diagnóstico de la situación actual de la asociación – Asproaca, que permita identificar las debilidades y fortalezas mediante la aplicación de la matriz DOFA, MEFI y MEFE.

Reconocer las oportunidades y amenazas que tiene la Asociación mediante un análisis PESTEL y las 5 fuerzas de POTER.

Proponer estrategias de mercadeo para la comercialización del café pergamino seco de la asociación, Asproaca.

Descripción del Problema

El café colombiano es un producto altamente reconocido por sus características de suavidad y perfil de sabor, factores de calidad apreciados entre los consumidores, que inciden en su alto consumo, generando un impacto positivo en la economía nacional e internacional. Aun así, el sector enfrenta desafíos significativos en términos de fluctuaciones en el precio del grano, el incremento de importaciones de café de baja calidad, altos costos de producción, afectaciones por el cambio climático entre las principales.

En la Tabla 1, se observa el comportamiento del café desde diferentes ámbitos para los 5 últimos años cafeteros. Se le considera año cafetero al periodo comprendiendo entre el 1 de octubre y el 30 de septiembre del año siguiente. FNC, 2023.

Tabla 1

Balance comparativo 2018-2023, millones de sacos de 60 Kg

	2018/19	2019/20	2020/21	2021/22	2022/23
Producción e importaciones	14,9	15,0	15,1	13,7	12,6
Producción	13,9	14,1	13,4	11,7	10,6
Importaciones	1,0	0,9	1,7	2,1	2,0
Exportaciones y consumo	15,5	14,9	15,1	14,2	12,5
Exportación	13,5	12,6	12,8	11,9	10,3
Consumo	2,0	2,3	2,3	2,3	2,2
Balance	-0,6	0,1	0	-0,4	0,1

Nota. Investigaciones económicas FNC, 2023.

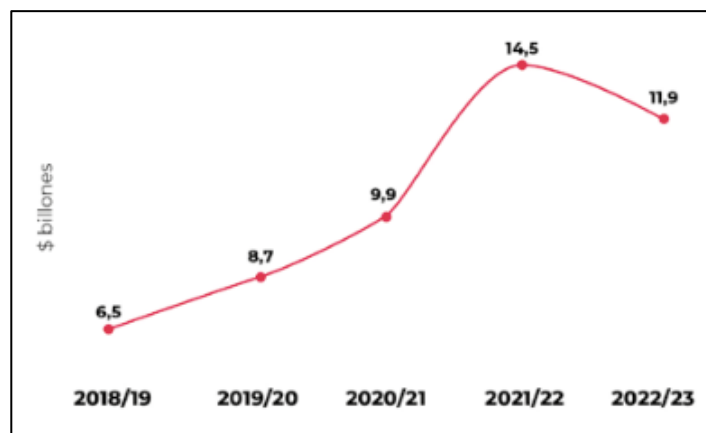
En relación a la producción se aprecia un comportamiento a la baja con excepción del periodo 2019/20. Según la Organización Internacional del Café (OIC), estas caídas se deben a los

altos precios de los fertilizantes y condiciones climáticas adversas que afectaron los cultivos, en el último año el fenómeno de la niña con sus altas lluvias ha generado condiciones poco favorables.

El comportamiento de las importaciones muestra una tendencia al crecimiento. Según USDA Foreign Agricultural Service y Bloomberg, Brasil es el principal proveedor de café a Colombia, seguido por Perú, Honduras y Ecuador, siendo Perú su segundo proveedor más importante, con la venta de USD \$49 millones en los primeros siete meses de 2022 y de USD \$16 millones en el mismo periodo de 2021.

De acuerdo al informe, Colombia importa principalmente café en grano (91%), seguido de café soluble (8%) y café tostado (1%). En definitiva, el consumo interno de café en Colombia ha crecido, sin embargo, la producción ha disminuido, la mayoría de lo que se produce se exporta y, por lo tanto, se ha visto un incremento de las importaciones para suplir la demanda interna. Así mismo, la figura 1 indica que las importaciones de café se duplicaron desde el año cafetero 2018/19 pasando de un millón de sacos de 60 kg a 2 millones de sacos para el año 2022/23. El café importado generalmente es de tipo *robusta* con características sensoriales menos apreciadas que el café *arábigo* que se cultiva en Colombia. Además, gran parte del café que ingresa es de tipo pasilla, de bajo valor comercial. Según la FNC, la pasilla es considerada como un café de deficiente calidad, con afectaciones y defectos en sus granos tales como brocados, vinagres, negros, partidos, astillados.

En relación al comportamiento del precio de venta de la cosecha del café, la figura 1 ofrece la variación que ha presentado en los últimos 5 años cafeteros.

Figura 1*Comportamiento del precio del café entre 2018-2023*

Nota: Investigaciones económicas. FNA, 2024.

Claramente se observa el crecimiento del valor de la cosecha en los 4 primeros años, mientras que el último año cafetero entre el 2022 y 2023 se registró un descenso importante.

De igual forma los cafeteros colombianos padecen de diversos problemas que los ha llevado a crisis cafeteras importantes, entre las razones de la crisis del año cafetero 2022/23, se encuentra la caída del precio interno al pasar de \$1,93 millones por carga de café pergamino seco en diciembre de 2022 a \$1,33 millones por carga en agosto de 2023, una caída del 28% en lo corrido del año y un 43% menos si se compara con agosto de 2022 (\$2,3 millones por carga), según las cifras reportadas por la Secretaría Técnica del Fondo de Estabilización de Precios del Café (FEPCafé)⁴.

El precio de compra del café está determinado por tres variables del mercado: I cotizaciones en la bolsa de Nueva York, II Prima por la calidad que se le reconoce al café colombiano y III Tasa

⁴ Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. (2023). Informe de Gestión 2023.

de cambio del peso colombiano frente al dólar. Es de anotar que ninguna de estas variables es controlada por la Federación Nacional de Cafeteros. Como lo indica la Secretaría Técnica del Fondo de Estabilización de Precios del Café (FEPCafé), en el año 2023 estos tres factores tuvieron el siguiente comportamiento en el precio interno del café.

“**I**) un menor precio internacional del café arábico transado en la Bolsa ICE (Contrato C) que cayó 17% al pasar de niveles de 188 en enero a 155 centavos de dólar por libra de café verde en agosto; **II**) una caída del 50% del diferencial de precio (prima) pagada al origen suave colombiano que pasó de niveles superiores a 50 centavos de dólar por libra a menos de 25 centavos, por cuenta de una mayor oferta mundial de cafés suaves provenientes de Brasil y algunos países centroamericanos, así como una ralentización de las compras por parte de la industria y de los exportadores internacionales que vienen en un proceso de desacumulación de existencias; **III**) una revaluación del peso frente al dólar del orden del 16% que pasó de un promedio de \$4.800 en enero a \$4.000 en agosto, lo que significa menos pesos por cada saco exportado, influenciada en gran medida por una mejor percepción de los inversionistas sobre el país, así como por las medidas que ha tomado la Reserva Federal de los Estados Unidos en torno a la tasa de interés de referencia en ese país”.⁵

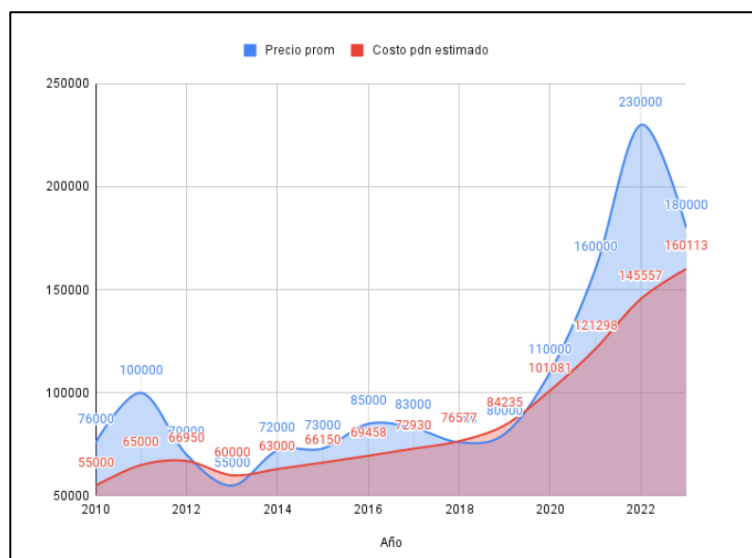
La anterior situación de fluctuación de precios unida a un incremento de los costos de producción desde el 2020 afecta la rentabilidad cafetera, dado un menor volumen cosechado frente a un alto costo tanto de los insumos como de la mano de obra (en mantenimiento y recolección del cultivo). Al hablar de rentabilidad cafetera se establece la relación entre el precio de venta

⁵ Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. (2023). Informe de Gestión 2023. <https://federaciondecafeteros.org/app/uploads/2023/11/IG-92-CNC-DIGITAL.pdf>

promedio versus costos de producción promedio, sin entrar en detalle de la variabilidad por estado del cafetal, productividad, gastos administrativos, costos de manos de obra y otros inherentes a la producción.

Figura 2

Comportamiento del precio interno del café vs costo de producción 2010-2022



Nota. Sebastián Muñoz Duque, 2023

En el análisis que realiza Sebastián Muñoz⁶ en su artículo ¿Es rentable la producción de café en Colombia?, indica en la figura 2 que las zonas sombreadas azules corresponden a años de utilidad y las sombreadas rojas a años de pérdidas. En general, los periodos de rentabilidad tienen un margen estrecho y los precios fluctúan por altos costos de producción causados por el clima que incide en baja productividad como se observa en los años 2011, 2012, 2021 y 2022. En los años 2013, 2018, 2019 y 2020 hubo precios bajos comparados con los costos de (Duque)

⁶ <https://es.linkedin.com/pulse/es-rentable-la-producción-de-café-en-colombia-sebastián-muñoz-duque>

producción, mientras que, en 2010, 2014, 2016 y 2017 se han desarrollado condiciones favorables para la rentabilidad como buen precio, alta productividad y bajos costos de producción y finalmente los años 2011, 2021 y 2022 a pesar que los precios han sido altos el volumen de producción ha disminuido. Se observa que la producción cafetera está influenciada por la productividad y esta a su vez a las condiciones climáticas.

Los efectos climáticos en Colombia han ejercido una influencia significativa sobre la producción cafetera del país. La variabilidad en las precipitaciones y las temperaturas extremas han generado desafíos constantes para los agricultores, afectando tanto la calidad como la cantidad de la cosecha de café. Los cambios en los patrones de lluvia pueden provocar problemas de floración y maduración irregular de los granos, lo que resulta en una producción inconsistente. Además, los períodos de sequía prolongada pueden debilitar los árboles de café, aumentando su vulnerabilidad a enfermedades y plagas. Estos desafíos climáticos han llevado a los productores a adoptar prácticas de cultivo más resistentes y sostenibles, así como a explorar variedades de café más adaptadas al cambio climático.

En la tabla 2 se evidencia el comportamiento de la producción de café del departamento del Cauca frente a la producción nacional entre el 2018-2022.

Tabla 2

Comparativo producción del departamento del Cauca frente a la producción nacional

AÑO	AREA (Ha)	Producción en Ton	Rendimiento Ton/Ha	% Participación en producción Nacional	% Participación en área cosechada nacional
2022	81288,1	78052,8	0,96	11,63	11,65
2021	80912,8	96271,6	1,19	11,63	12,75
2020	80285,9	93958,1	1,17	11,20	11,23
2019	78182,0	93376,0	1,19	11,22	10,66
2018	82085,5	102147,0	1,24	11,06	11,94

Nota. Reporte: área, producción y rendimiento Nacional del café, Agronet. 2023

Una vez conocidas las variables de producción de café y sus efectos, es preciso comprender como influyen directamente en la cadena de valor del café, desde la producción hasta la comercialización con una mayor incidencia en los pequeños productores como los que representa Asproaca.

Desde la problemática común para el pequeño productor cafetero se puede inferir que es esencial comprender las complejidades involucradas en la comercialización del café y las posibles estrategias para abordar los desafíos identificados.

Pregunta de Investigación

¿El diseño de este plan estratégico de mercadeo para la Asociación de Productores Agropecuarios de Cajibío-Asproaca, contribuirá a la reducción de brechas en el área de comercialización, mejora de la competitividad y generación de ingresos a los pequeños productores asociados a esta organización?

Marco Teórico y Conceptual

Marco Teórico

En esta parte se exponen los principales antecedentes que establecen relación con el plan estratégico de mercado aplicado a la comercialización de café pergamino seco en especial para grupos asociativos. La finalidad del análisis de estos estudios es tomar los aspectos esenciales que cada uno aporta y resaltar las estrategias que mejor impacto han generado en los mercados locales, regionales, nacionales e incluso internacionales de manera que se pueda incentivar y aplicar estas estrategias para alcanzar cambios significativos en la asociación objeto de estudio.

Muñoz Quiroga, V., & Quintero Osorio, J. (2022)⁷, plantea estrategias de gestión comercial para los pequeños productores de café especial, una vez analizado el comportamiento del mercado y los consumidores se diseñan las estrategias de comercialización encaminadas a la implementación de acciones o tácticas para promocionar el producto y la marca en el mercado, colocando en marcha un plan de marketing mix que considere el producto, precio, plaza y promoción para integrarlo y causar estrategias sólidas y efectivas que ayuden a los pequeños productores de café especial de forma positiva para que haya un reconocimiento, posicionamiento y fidelización hacia la marca.

Peña Gutiérrez, A. M., Tovar Cristancho, D. E., & Ardila Pérez, J. E. (2021)⁸, estos autores plantean la creación de una unidad de negocios como la oportunidad de recuperación económica para el gremio productor, duramente golpeado por diferentes y sucesivos fenómenos. Para

⁷ Muñoz Quiroga, V., & Quintero Osorio, J. (2022). Estrategias de gestión comercial para los pequeños productores de café especial en Apía Risaralda.

⁸ Peña Gutiérrez, A. M., Tovar Cristancho, D. E., & Ardila Pérez, J. E. (2021). Propuesta para la creación de una unidad de negocios para la comercialización y exportación de Cafés Especiales

alcanzarlo, se han incrementado canales de mejoramiento en toda la cadena, incentivados con diversas certificaciones que agregan valor, y difundidos mediante novedosos eventos feriales nacionales e internacionales de café. Los sobreprecios e incentivos alcanzados, muy superiores a los mejores precios cotizados por kilo en bolsa para los cafés tradicionales, acordes a certificaciones, trazabilidad y calificaciones de taza logradas, motivan exportaciones de lotes de cafés certificados en condiciones muy diferentes al tradicional aplicado en la comercialización del grano verde y con solo el reconocimiento de café de origen colombiano. En este panorama cafetero, el sector de comercialización especializado también encuentra oportunidad de emprendimiento para la captación de segmentos de consumidores de alta exigencia y capacidad de pago, del mercado internacional

Tejada, (2020)⁹, aborda el plan estratégico de mercado buscando fortalecer y mejorar la labor comercial del café incluyendo a los jóvenes cafeteros como respuesta al relevo generacional, promoviendo condiciones de trabajo aceptables que dignifiquen la labor de los cafeteros en el marco de la viabilidad y sostenibilidad social, económica y ambiental de los asociados a una cooperativa de caficultores.

Así mismo, Ramírez Correa, C. C., & Castro Parra, L. V. (2020)¹⁰, en su plan estratégico para la comercialización de café, realizan la recolección de datos, utilizando fuentes primarias a través de la aplicación de una encuesta realizada a consumidores de la región, fuentes secundarias a través de la búsqueda de información en redes y fuentes bibliográficas relacionadas con el tema. También se utilizó herramientas de medición de calidad (perfilación) del producto. De igual

⁹ Tejada Torres, W. Plan estratégico de mercadeo para Cadeñahuila en Pitalito

¹⁰ Ramírez Correa, C. C., & Castro Parra, L. V. (2020). Plan estratégico para comercialización y distribución de Café Especial marca Flamenco.

manera se realiza diagnóstico a través de la Matriz FODA, el Benchmarking, la Cadena de Valor y de hecho con la propuesta de un plan estratégico comercial. Las estrategias de comercialización sugieren que debe incrementarse la venta del fruto como café especial tostado molido y/o en grano, concomitante al café pergamino seco o estándar, para lograr aumentos en el precio de venta y equilibrio con los costos de producción de la actividad. Se concluye que para lograr la competitividad y sostenibilidad del predio cafetero, se debe incrementar la producción en libras de café a través de la producción y comercialización de café especial, mantener las buenas prácticas agrícolas para garantizar la calidad que se tiene actualmente, e incursionar en diferentes procesos de transformación (lavado, Honey o natural) para su comercialización, que generen un valor agregado al café y pueda ser ofertado en puntos de venta indirectos, marketing digital y comercio exterior.

Entre tanto, Velásquez Agudelo, C., & Trávez Velásquez, M. (2019)¹¹, en su trabajo denominado “café especial, una alternativa para el sector cafetero en Colombia”, plantean la importancia de promover la producción de cafés especiales como opción a la producción de cafés tradicionales, dado que el precio es superior en el mercado y los productores reciben incentivos, créditos, asesorías técnicas, créditos e inclusión en proyectos de producción y comercialización evitando las crisis y estimulando el esfuerzo del caficultor.

Siguiendo la misma línea anterior, Vásquez Correa, J. M. (2019)¹², plantea la oportunidad de aprovechar el creciente mercado de cafés especiales y el potencial productor del departamento de Risaralda a través de la puesta en marcha de una mi pyme comercializadora de cafés especiales.

¹¹ Velásquez Agudelo, C., & Trávez Velásquez, M. (2019). Café especial, una alternativa para el sector cafetero en Colombia.

¹² Vásquez Correa, J. M. (2019). Modelo de negocio para comercializar cafés especiales (Doctoral dissertation, Universidad EAFIT).

Este modelo de negocio dirige su propuesta de valor hacia dos segmentos de mercado interdependientes como lo son los productores y los consumidores de cafés especiales.

Con anterioridad, Jaramillo Peña, O. D. (2015)¹³, ya planteaba la importancia de agregarle valor al café pergamino seco a través de un plan de mercadeo que desarrolló en cuatro etapas. En la primera etapa se establece el direccionamiento estratégico de la empresa (Aquí se definen las metas a largo plazo, la misión y la visión, además del objetivo del plan de mercadeo). Posteriormente, la segunda etapa, desarrolla el estudio de la situación actual del entorno y la competencia dentro de la categoría de cafés especiales (Aquí se identifican los principales competidores y sus respectivas estrategias de precio y comunicación). En la tercera etapa está desarrollado el estudio de las características del producto frente a las variables de la mezcla de mercadeo (producto, precio, comunicación y distribución) y basado en estas, se define el mercado objetivo). Adicionalmente, con la información obtenida de la segunda etapa, se realiza el análisis DOFA, que da como resultado la identificación de las oportunidades para el cumplimiento de los objetivos del plan de mercadeo y el correspondiente posicionamiento estratégico dentro del mercado objetivo. Luego, en la cuarta etapa, se desarrollaron las estrategias y tácticas para la ejecución del plan de mercadeo, en ellas se establecen acciones, responsables, tiempos y controles para garantizar el cumplimiento de los objetivos propuestos durante el año que dura el plan de mercadeo. El producto final es un documento que permite a los socios de la compañía ejecutar paso a paso las etapas para alcanzar las metas de ventas propuestas, y, además, se convierte en un manual para el área de ventas, la cual ejecutará las acciones comerciales en el futuro.

¹³ Jaramillo Peña, O. D. (2015). Plan de mercadeo Café Castillo de Wandra.

Desde la mirada de estos autores, en la que se plantea variadas y comunes estratégicas para la comercialización de café con agregación de valor, incluidos los cafés especiales en sus diferentes modalidades, los procesos de perfilación de café en taza y los procesos de tostado, molido y empacado en los que participan los cafeteros y sus familias en los diferentes eslabones de la cadena, se plantea un escenario común con la asociación de productores agropecuarios de Cajibío – Asproaca. En Asproaca, convergen todas las problemáticas mencionadas, sin embargo, solo el plan estratégico de mercadeo indicará si las estrategias son similares a las anteriormente propuestas sin perder el propósito de generar valor agregado al café producido por sus asociados y en el que se alcance el reconocimiento del consumidor, el productor se beneficie en un porcentaje importante de este sobre precio, razón que lo motiva e incentiva a continuar haciendo la tarea de producir bien hecho y con unos impactos positivos importantes en procura de mantener la biodiversidad. La producción del café obtiene mejor recompensa si se hace de forma asociativa, con inclusión social y equidad de género, en donde las familias, la región y la sociedad son beneficiarias.

Marco Conceptual

Para el desarrollo del presente plan estratégico se hace necesario la descripción de conceptos que permitirán la comprensión del trabajo.

Café pergamino seco (CPS)

Es el producto del beneficio del grano el cual se obtiene después de quitarle la cáscara y el mucílago, lavarlo y secarlo hasta una humedad del 12%. También corresponde al nombre del café que comercializa el caficultor al interior del país.

Calidad

El término calidad es complejo establecer su definición dado que depende del contexto y de la perspectiva de los actores. Para aclarar, se plasman las siguientes definiciones según autores:

Kaoru Ishikawa (1988) supuso que la calidad es el hecho de desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad. Este producto debe ser el más económico, el más útil y resultar siempre satisfactorio para el consumidor final.

E.W. Deming (1988) determinó al concepto calidad como ese grado predecible de uniformidad y fiabilidad a un bajo costo. Este grado debe ajustarse a las necesidades del mercado. Según Deming la calidad no es otra cosa más que “una serie de cuestionamiento hacia una mejora continua”.

Harrington (1990) definió la calidad como el hecho de cumplir o exceder las expectativas del cliente a un precio que sea capaz de soportar.

V. Feigenbaum (1991) entendió la calidad como un proceso que debe comenzar con el diseño del producto y finalizar sólo cuando se encuentre en manos de un consumidor satisfecho.

Roger. G. Schrollder (1992) fue firme en la opinión de que la calidad es incluir cero defectos, mejora continua y gran enfoque en el cliente. Cada individuo tiene la facultad de definir la calidad con sus complementos.

M. Juran (1993) supuso que la calidad es el conjunto de características que satisfacen las necesidades de los clientes. Además, según Juran, la calidad consiste en no tener deficiencias. La calidad es “la adecuación para el uso satisfaciendo las necesidades del cliente”.

ISO 9000, 2005: Según la norma, la calidad es entendida como el grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos

Calidad del café

Comprende las características del grano y de la bebida que conforman las especificaciones del producto para su comercialización y la satisfacción de los consumidores.

La bebida de café es apreciada por el consumidor por su aroma, sabor y por su efecto estimulante. El café de buena calidad es al mismo tiempo sano e inocuo, sus cualidades organolépticas son alanceadas y agradables, la composición química es natural, y además, no contienen sustancias contaminantes, ni adulterantes ¹⁴

Comercialización o marketing (vocablo en inglés)

“Proceso social y de gestión a través del cual los distintos grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean, creando, ofreciendo e intercambiando productos con valor para otros”.

(Kotler, 1992).¹⁵

“Un modo de concebir y ejecutar la relación de intercambio con la finalidad de que sea satisfactoria a las partes que intervienen y a la sociedad mediante el desarrollo, valoración, distribución y promoción por una de las partes de los bienes, servicios o ideas que la otra parte necesita”.

(Santesmases, 1993)¹⁶.

“El objetivo es tratar de conocer las necesidades genéricas del consumidor o carencias básicas propias de la naturaleza y condición humana, analizar los deseos o formas en que cada

¹⁴ Puerta, G. I. (2013). Calidad del café. En Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, Manual del cafetero colombiano: Investigación y tecnología para la sostenibilidad de la caficultura (Vol. 3, pp. 81–110). Cenicafe. https://doi.org/10.38141/cenbook-0026_30

¹⁵ Yero Oberto, A.I.: La Investigación de mercado como subfunción del Marketing, en Contribuciones a la Economía, diciembre 2010, en <http://www.eumed.net/ce/2010b/>

¹⁶ Yero Oberto, A.I.: *La Investigación de mercado como subfunción del Marketing*, en Contribuciones a la Economía, diciembre 2010, en <http://www.eumed.net/ce/2010b/>

individuo desea satisfacer una necesidad determinada, estimular la conversión de los deseos en demanda buscando fórmulas creativas para potenciar la voluntad de compra y evitar las restricciones del poder adquisitivo”.

*(Vázquez y Trespalacios, 1994)*¹⁷.

Conjunto de las acciones encaminadas a comercializar productos, bienes o servicios. Estas acciones o actividades son realizadas por organizaciones, empresas e incluso grupos sociales (Camacho, 2015)¹⁸.

Cambio climático

De acuerdo con el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural de Colombia - MADR, las afectaciones socioeconómicas, agroambientales y socioculturales del sector agropecuario han sido significativas en los últimos años, principalmente, debido a la presencia e intensidad de eventos climáticos extremos presentados durante las fases de los fenómenos de El Niño y La Niña, expresados en regímenes de lluvia, comportamiento anormal de temperatura, que redundan en mayor incidencia de plagas y enfermedades, cambios en los ciclos fenológicos de cultivos, deslizamientos, heladas, sequías, entre otros, que han afectado los sistemas productivos¹⁹.

¹⁷ Yero Oberto, 2010

¹⁸ Yero Oberto, 2010

¹⁹ Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural [MADR]. (2021). Resolución 000355 por la cual se adopta el Plan Integral de Gestión del Cambio Climático del Sector Agropecuario-PIGCCS. MADR.

Entrevista no estructurada

“La entrevista no estructurada son preguntas abiertas las cuales se responden dentro de una conversación, la persona interrogada da una respuesta, con sus propios términos a la cuestión que se ha formulado. (Ander, 1985, p.227)²⁰

Valor agregado²¹

Este se define como la riqueza creada en términos de los productos y/o servicios generados por una organización.

En términos meramente contables se puede expresar como el valor creado por una empresa menos el valor creado por sus proveedores (dentro de los cuales no están los empleados). De forma sencilla, es la diferencia entre las ventas de la compañía y los materiales y servicios comprados.

Se presenta entonces una diferencia importante con el concepto de pérdidas y ganancias ya que en este se considera que los sueldos y salarios son un costo de la operación y, por lo tanto, pueden ser objeto de reducción ó recorte.

Metodologías de Plan Estratégico para Comercialización.

Inicialmente se presentan las definiciones y el análisis, según diferentes autores, sobre estrategia, planeación estratégica, modelos de planeación estratégica para la comercialización y finalmente los componentes de la planeación estratégica. Una vez consultados y analizados se procederá a definir cuál es el modelo que se va a utilizar en este caso.

²⁰ Ander-Egg, E. (1985). Técnicas de Investigación Social. Humanitas.

²¹ Aguilar Santamaría, P. A. (2009). La productividad como factor de competitividad para las pymes—una perspectiva a nivel micro (Borrador de administración No. 36).

Definición de Estrategia

Para Mintzberg y Quinn (1998)²², la estrategia es un patrón o modelo de decisiones que determina y revela los objetivos, propósitos o metas de una compañía; así mismo, dicho patrón produce las principales políticas y planes para lograr tales metas; define la esfera de negocios a que aspira una compañía, establece la clase de organización económica y humana que es o pretende ser y, también precisa la naturaleza de las contribuciones, económicas y no económicas, que intenta aportar a sus accionistas, empleados, clientes y comunidades.

Koontz y Weihrich (2001)²³, la estrategia consiste en la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para su cumplimiento.

Garrido (2006)²⁴, la estrategia es un elemento en una estructura de cuatro partes. Primero están los fines a alcanzar; en segundo lugar, los caminos en los que los recursos serán utilizados; en tercer lugar, las tácticas, las formas en que los recursos que han sido empleados han sido realmente usados y, por último, en cuarto lugar, están los recursos como tales, los medios a nuestra disposición. Para este autor el éxito de una estrategia dependerá de múltiples factores entre otros:

- Lo acertado de nuestro análisis de recursos, capacidades, fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades,
- La evaluación que hayamos podido hacer de nuestros competidores,
- La evolución del entorno y su consonancia con nuestras previsiones, planes y cálculos
- Las acciones de la competencia.

²² Mintzberg, H. & Quinn, J. (1998). El proceso estratégico, conceptos y casos. México: Prentice Hall.

²³ Koontz, H y Weihrich, H. (2001). Administración una perspectiva global. 11ª ed. México: Mc Graw Hill.

²⁴ Garrido, S. (2006). Dirección estratégica. 2ª ed. España: Mc Graw Hill

Steiner (2007)²⁵, la estrategia se refiere a aquella acción que la alta dirección de una empresa realiza como respuesta a la acción o posible acción de un competidor.

Porter (2008)²⁶, considera que las estrategias permiten a las organizaciones obtener una ventaja competitiva por tres vías: el liderazgo en costos, la diferenciación y enfoque. Según Porter la estrategia competitiva debe de ser fruto de una perfecta competencia de la estructura del sector y sus cambios tanto en el ámbito nacional como internacional y añade que para competir se debe cuidar el manejo de cinco fuerzas a saber:

1. La amenaza de nuevos competidores,
2. La amenaza de productos o servicios sustitutos,
3. El poder de negociación con los proveedores,
4. El poder de negociación con la competencia,
5. La rivalidad entre las empresas.

Una vez revisadas las definiciones planteadas por estos cinco autores, se puede concluir que estrategia es el mecanismo a través del cual la alta dirección establece el cómo proceder de una empresa para alcanzar sus propósitos en un tiempo determinado, logrando su posicionamiento y su misión de acuerdo a su visión establecida. La estrategia se convierte en la piedra angular que permite el desarrollo de ventajas competitivas en todas las áreas para alcanzar los beneficios propuestos.

²⁵ Steiner, G. (2007). Planeación estratégica lo que todo director debe saber. México. Grupo editorial patria. Trigésima cuarta reimpresión.

²⁶ Porter, M. (2008). The Five Competitive Forces that Shape Strategy. Harvard Business Review.

La Planeación Estratégica

Hellebust y Krallinger (1991)²⁷, señalan que un plan estratégico es el movimiento planeado desde un presente comprendido hasta el futuro deseado, así como probable, con un objetivo a varios años. Para tener éxito, un administrador debe ser capaz de desarrollar la fuerza motivadora organizacional necesaria para este movimiento. Mencionan que la estrategia se descompone en segmentos anuales y, a medida que va transcurriendo cada año, el siguiente se detalla en planes y presupuestos anuales. Asimismo, señalan que los clientes, a través del mercado, votan con su dinero por los productos y servicios que piensan que pueden satisfacer sus necesidades. Las empresas que progresan son las que se dedican a satisfacer esas necesidades. Estos autores señalan que es necesario además, comprender el presente y finalmente comprender las posibles alternativas futuras. Seleccionar un objetivo es escoger una de las alternativas posibles futuras del negocio. El hecho de que un objetivo sea alcanzable no significa que seguramente se logrará. Es necesario tomar en cuenta los recursos disponibles o como allegarse a dichos recursos.

Según Arranz (1995)²⁸, la planeación estratégica es la ruta para alcanzar la visión de conjunto que la alta dirección tiene de los resultados esperados a largo, mediano y corto plazo, de su personal, su organización y de la comunidad en que se desarrolla. La planeación estratégica se propone analizar el presente, elegir el futuro, evaluar programas y controlar las acciones de los planes. La planeación estratégica requiere de una forma particular de pensar para poder imaginar escenarios futuros y producir ideas, habilidad de planeación, capacidad de decisión para llevarla

²⁷ Hellebust, K. y Krallinger, J. (1991). *Planeación Estratégica Práctica*. México: Compañía Editorial Continental.

²⁸ Arranz, A. (1995). *Planeación estratégica integral*. México: instituto internacional de capacitación y estudios empresariales, S.C.

a cabo. Este autor indica que la misión refleja el propósito de la organización, determina por qué de su existencia y establece el concepto del negocio en que está involucrada. La misión es una descripción concisa de lo que hace la organización y cuáles son sus características que le permiten proporcionar bienes, productos, servicios o satisfactores a sus clientes dentro de un marco ambiental. Generalmente el enunciado de la misión se formula en términos del producto genérico y de su mercado principal, en forma que quede equilibrado lo muy general con lo muy específico.

Desde el punto de vista de Dussel, Piore y Ruíz (1997)²⁹, la base del crecimiento y permanencia de las empresas radica en el diseño de estrategias que la hagan competitiva y esto se logra con un proceso de planeación y control que involucra desde el dueño o propietarios hasta la última de las áreas de responsabilidad para lo cual es importante el establecer objetivos y metas por área, de tal forma que embonen con la dirección que la administración se fije.

Para lograr comprender el comportamiento de las empresas locales en entornos desarrollados en materia de competitividad lo importante es conocer las fuerzas que la mueven.

Los mismos autores señalan que la planeación estratégica es una actividad ejecutiva que algunos dicen llevar a cabo, pero pocos pueden explicar cómo se hace. Planear es la actividad más fácil de comentar, pero la menos fácil de poner en práctica.

De igual manera Martínez (2002)³⁰, establece que la planeación estratégica de hecho es un proceso de tomar decisiones al más alto nivel, deriva su complejidad en las variadas

²⁹ Dussel, E., Piore, M. y Ruíz, C. (1997). Pensar globalmente y actuar regionalmente. Hacia un nuevo paradigma industrial para el siglo XXI. México: UNAM.

³⁰ Martínez, F. (2002). Planeación Estratégica Creativa. México: editorial PAC.

alternativas u opciones estratégicas que se definen para lograr un determinado objetivo a largo plazo. La elección se complica en virtud de las modalidades que se establecen cuando se interrelacionan los factores estratégicos, incluyendo, además, que cada uno de estos factores también pueden variar por el toque personal que le endose la alta dirección y por las potencialidades de cambio que en sí mismo presenten. El autor indica que la planeación estratégica es una transición ordenada entre la posición que una organización tiene ahora y la que desea para el futuro.

En el enfoque de Michel Godet (2006)³¹ autor destacado por sus planteamientos prospectivos, centrados en la anticipación del futuro y en la construcción de escenarios como herramientas fundamentales para la toma de decisiones estratégicas. Algunos de los enfoques y conceptos clave en relación con la planificación estratégica son:

1. Prospectiva y anticipación: La prospectiva no se trata de predecir el futuro, sino de prepararse para él mediante el análisis de tendencias y la identificación de incertidumbres y discontinuidades. La anticipación implica reconocer las señales débiles y las tendencias emergentes que podrían influir en el futuro de una organización.
2. Construcción de escenarios: son descripciones de futuros alternativos que ayudan a las organizaciones a visualizar los diferentes caminos posibles y a prepararse para ellos. Es importante crear una variedad de escenarios que incluyen situaciones optimistas y pesimistas para prepararse ante las diferentes eventualidades.
3. Métodos de análisis estructural: uso del método MICMAC (Matriz de Impactos Cruzados, Multiplicación Aplicada a una Clasificación), con ella se identifica y evalúa las

³¹ Godet, M. (2006). Strategic Foresight: La Prospective stratégique: Problems and Methods. *UNESCO*

variables claves que influirán en el futuro del sistema, permite entender interdependencias y las dinámicas subyacentes.

4. Participación y consenso: la inclusión de diferentes perspectivas enriquece el análisis y facilita la aceptación de los resultados y recomendaciones. El consenso facilita la implementación.
5. Innovación y creatividad: a través del pensamiento creativo se debe inspirar en la prospectiva, nuevas ideas y enfoques que permitan a las organizaciones adaptarse y prosperar en un entorno cambiante sin olvidar la flexibilidad para adaptarse a los cambios imprevistos.
6. Métodos cuantitativos y cualitativos: los datos cualitativos permiten comprender las dinámicas sociales y comportamentales mientras que el cuantitativo proporciona datos concretos y medibles.

Steiner (2007)³², define la planeación estratégica formal considerando cuatro puntos de vista diferentes, cada uno de los cuales es necesario para comprenderla:

- La planeación estratégica trata con el porvenir de las decisiones actuales: significa que la planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director. La planeación estratégica también observa las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro, y al escoger unas alternativas, estas se convierten en la base para tomar decisiones presentes.

³² Steiner, G. (2007). Planeación estratégica lo que todo director debe saber. México. Grupo editorial patria. Trigésima cuarta reimpresión.

- La planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados.
- También es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados. La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida.
- La planeación estratégica es una actitud, una forma de vida; requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección. Además, representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas prescritos.
- Un sistema de planeación estratégica formal une tres tipos de planes fundamentales que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos. La planeación estratégica es el esfuerzo sistemática y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicos, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía.

Hacia el 2008 el autor Gary Hamel³³ experto en gestión y estrategia empresarial quien incluye en la planeación moderna términos como innovación, adaptabilidad y empoderamiento.

³³ Hamel, G. (2008). El futuro de la administración. Editorial Norma.

Hamel argumenta que, en el mundo empresarial moderno, las empresas deben ser capaces de adaptarse rápidamente a los cambios para mantenerse competitivas. Así mismo, propone que las empresas deben crear una cultura de la innovación que sea parte integral de las operaciones diarias, que la creatividad se debe promover en todos los niveles jerárquicos sin una responsabilidad exclusiva dado que se debe ser ágil y adaptable para dar una respuesta rápida a los cambios en el mercado y nuevas oportunidades. El enfoque de este autor incluye términos como flexibilidad, innovación continua y empoderamiento de los empleados para hacer la planeación y sus estrategias más dinámicas y adaptables a los cambios del mercado.

La planeación estratégica es una actividad que constantemente han adoptado las empresas que desean identificar y seguir una visión a través del logro de objetivos y metas. Son estas herramientas administrativas las que le dan una guía a las organizaciones que desean consolidarse en un mundo globalizado que requiere de marcos estratégicos para su desarrollo (Pérez Brito, A. E., & Bojórquez Zapata, M. I. (2013)).³⁴ La planificación estratégica es una herramienta esencial para definir el futuro de la organización en los próximos 5 años, a través de acciones concretas que permitan lograr los objetivos, se detectan oportunidades, identifican riesgos y diseña un plan para promover e impulsar el éxito de la organización con estrategias adaptadas a ella.

En la última década se habla de anticipación estratégica y gestión del riesgo. Anticiparse es la habilidad para detectar lo que puede ocurrir a futuro, antes que esto ocurra, la anticipación intenta focalizar los esfuerzo para adelantarse a los acontecimientos (Balbi, 2018)³⁵ y la gestión

³⁴ Pérez Brito, A. E., & Bojórquez Zapata, M. I. (2013). La planeación estratégica. Un pilar en la gestión empresarial. <http://148.202.167.116:8080/jspui/handle/123456789/910>

³⁵ Balbi, Eduardo (2018), <https://www.anticiparse.org/anticipacion-estrategica-y-gestion-de-riesgos-el-mayor-desafio-del-liderazgo-moderno/>

del riesgo estratégico es un proceso que permite identificar, analizar, evaluar, tratar y monitorear los eventos que pueden afectar el logro de los objetivos estratégicos³⁶ (Frigo y Anderson, 2011).

Modelos de Planeación Estratégica

Modelo de Plan de Marketing de Philip Kotler³⁷:

El modelo de Kotler se centra en la investigación de mercado y la segmentación de clientes. Los componentes clave incluyen:

- Análisis de la Situación: Evaluación del entorno interno y externo.
- Objetivos de Marketing: Establecimiento de metas específicas, medibles, alcanzables, relevantes y con un límite de tiempo (SMART).
- Estrategia de Marketing: Segmentación, targeting y posicionamiento (STP).
- Tácticas de Marketing (4Ps): Producto, Precio, Plaza (distribución) y Promoción.
- Plan de Acción: Detalles sobre la implementación de las estrategias.
- Control y Evaluación: Métodos para monitorear y medir el rendimiento.

Modelo de Estrategia Competitiva de Michael Porter³⁸

Porter se enfoca en la ventaja competitiva a través de las siguientes estrategias:

- Liderazgo en Costes: Ser el productor de menor costo en la industria.
- Diferenciación: Ofrecer productos o servicios únicos que justifiquen un precio más alto.
- Enfoque: Concentrarse en un segmento específico del mercado.

³⁶Rigo, M., y Anderson, R. (2011). Strategic risk management: A foundation for improving enterprise risk management and governance. *Journal of Corporate Accounting & Finance*, 81-88

³⁷ Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management* (15th Edition). Pearson.

³⁸ Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press.

Porter también introduce el análisis de las cinco fuerzas, que evalúan la competencia en un mercado:

- Rivalidad entre Competidores Existentes
- Poder de Negociación de los Proveedores
- Poder de Negociación de los Compradores
- Amenaza de Nuevos Entrantes
- Amenaza de Productos Sustitutos

Modelo de Creación de Valor de Kevin Lane Keller³⁹.

Keller propone un enfoque centrado en la marca para crear valor a largo plazo:

- **Identidad de Marca:** Establecer el reconocimiento y la imagen de marca.
- **Significado de Marca:** Crear asociaciones y percepciones positivas.
- **Respuesta de Marca:** Evaluar las reacciones de los clientes a la marca.
- **Relaciones de Marca:** Fomentar lealtad y una conexión emocional con los clientes.

Este modelo se basa en la construcción y gestión de la equidad de marca, maximizando el valor que los consumidores perciben y otorgan a la marca.

Modelo de Business Model Canvas de Alexander Osterwalder y Yves Pigneur⁴⁰.

Este modelo visual se utiliza para desarrollar nuevos modelos de negocio o documentar los existentes:

³⁹ Lane Keller, K. (2013). Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity. UK: Pearson Education Limited.

⁴⁰ Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. Wiley.

- Segmentos de Clientes
- Propuestas de Valor
- Canales
- Relaciones con los Clientes
- Fuentes de Ingresos
- Recursos Clave
- Actividades Clave
- Socios Clave
- Estructura de Costos

El Business Model Canvas ayuda a las empresas a entender y analizar cómo crean, entregan y capturan valor.

Modelo de Innovación Abierta de Henry Chesbrough⁴¹.

El modelo se centra en la colaboración externa e interna para el desarrollo de productos y servicios innovadores:

- **Flujo de Conocimiento Interno y Externo:** Utilizar tanto fuentes internas como externas de ideas para acelerar la innovación.
- **Colaboración y Alianzas:** Establecer alianzas estratégicas con otras empresas, universidades y centros de investigación.

⁴¹ Chesbrough, H. W. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business Press.

- **Modelos de Negocio Flexibles:** Adaptar y cambiar modelos de negocio para aprovechar nuevas oportunidades.

Este modelo enfatiza la apertura y la flexibilidad en la gestión de la innovación, permitiendo a las empresas adaptarse rápidamente a los cambios del mercado.

Modelo de Prospectiva Estratégica de Michel Godet⁴².

El modelo de prospectiva estratégica de Godet se enfoca en anticipar y preparar el futuro a través de la planificación a largo plazo:

- **Análisis de Entorno:** Evaluación de tendencias, oportunidades y amenazas futuras.
- **Construcción de Escenarios:** Desarrollo de diferentes escenarios futuros basados en variables críticas.
- **Definición de Estrategias:** Formulación de estrategias adaptativas para cada escenario.
- **Plan de Acción:** Implementación de estrategias a corto, mediano y largo plazo.
- **Revisión y Ajuste:** Monitorización continua y ajuste de estrategias según el entorno cambiante.

Este enfoque ayuda a las organizaciones a ser proactivas en lugar de reactivas, preparándose para diferentes futuros posibles.

⁴² Godet, M., & Futures, C. (2001). Scenario Planning as a Strategic Management Tool. *Economica Ltd.*

Modelo de Innovación Disruptiva de Clayton Christensen⁴³:

El modelo de Innovación Disruptiva de Christensen se centra en cómo las innovaciones pueden transformar mercados y crear nuevos segmentos:

- **Identificación de Tecnologías Disruptivas:** Reconocimiento de tecnologías o modelos de negocio que pueden cambiar radicalmente el mercado.
- **Desarrollo de Productos Simples y Asequibles:** Comenzar con productos que sean más simples y menos costosos, atrayendo a un segmento desatendido.
- **Escalabilidad:** Expandir y mejorar el producto conforme se adopta y crece en el mercado.
- **Cambio de Paradigma:** Transformar industrias establecidas a través de la adopción de la nueva tecnología o modelo.

Este modelo ayuda a las empresas a identificar oportunidades para innovaciones que pueden transformar industrias y crear ventajas competitivas.

Modelo de Prospectiva Tecnológica de Peter Schwartz⁴⁴.

Schwartz se enfoca en la prospectiva tecnológica y la planificación de escenarios para anticipar futuros desarrollos tecnológicos:

- **Identificación de Tendencias Tecnológicas:** Análisis de avances tecnológicos emergentes.

⁴³ Christensen, C. M. (1997). *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Harvard Business Review Press.

⁴⁴ Schwartz, P. (1996). *The Art of the Long View: Planning for the Future in an Uncertain World*. Currency Doubleday.

- **Construcción de Escenarios Tecnológicos:** Desarrollo de posibles escenarios futuros basados en la evolución de tecnologías clave.
- **Impacto en el Negocio:** Evaluación de cómo estos escenarios tecnológicos pueden afectar a la empresa.
- **Estrategias Adaptativas:** Formulación de estrategias para aprovechar oportunidades tecnológicas y mitigar riesgos.

Este modelo permite a las empresas estar preparadas para futuros desarrollos tecnológicos y aprovechar las oportunidades que presentan. Modelo de Gary Hamel⁴⁵: Gary Hamel es conocido por su enfoque en la innovación estratégica y la adaptación de las organizaciones a entornos cambiantes. Su modelo se centra en la creación de ventajas competitivas sostenibles a través de la innovación continua y la flexibilidad organizacional. Los componentes clave de su modelo incluyen:

- **Innovación Estratégica:** Identificar nuevas oportunidades de negocio y desarrollar estrategias innovadoras para explotarlas.
- **Adaptabilidad Organizacional:** Fomentar una cultura de flexibilidad y capacidad de respuesta rápida a los cambios del mercado.
- **Estrategias Emergentes:** En lugar de depender exclusivamente de planes rígidos, permitir que las estrategias emerjan a medida que la organización aprende y se adapta.
- **Desafiar el Statu Quo:** Fomentar una mentalidad que cuestione las suposiciones tradicionales y explore nuevas formas de hacer negocios.

⁴⁵ Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the Future*. Harvard Business School Press.

- **Capacidades Dinámicas:** Desarrollar habilidades y competencias que permitan a la organización adaptarse y prosperar en entornos cambiantes.

Modelo de Francisco Mojica⁴⁶:

Francisco Mojica es conocido por su trabajo en prospectiva estratégica y la planificación de escenarios. Su enfoque se centra en anticipar el futuro y preparar a las organizaciones para diferentes escenarios posibles. Los componentes clave de su modelo incluyen:

- **Análisis de Entorno:** Evaluación de tendencias, oportunidades y amenazas futuras en el entorno externo.
- **Construcción de Escenarios:** Desarrollo de diferentes escenarios futuros basados en variables críticas y tendencias identificadas.
- **Prospectiva Estratégica:** Uso de los escenarios para formular estrategias adaptativas que permitan a la organización prepararse para diferentes futuros posibles.
- **Participación de Stakeholders:** Involucrar a diferentes partes interesadas en el proceso de construcción de escenarios y formulación de estrategias.
- **Revisión y Ajuste Continuo:** Monitoreo continuo del entorno y ajuste de las estrategias según sea necesario para mantener la relevancia y efectividad.

⁴⁶ Mojica, F. (2010). Introducción a la prospectiva estratégica para la competitividad empresarial. Programa Bogotá Emprende de la Cámara de Comercio de Bogotá.

Componentes de la Planeación Estratégica

Para Mintzberg y Quinn⁴⁷ (1998, p.29), para este autor los elementos de la planeación estratégica son los siguientes:

- Misión: enunciado que refleja el objetivo fundamental de la empresa.
- Valores: conjunto de enunciados que reflejan los principios fundamentales bajo los cuales debe operar la empresa.
- Estrategia: patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y, a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar.
- Metas u objetivos: establecen qué es lo que se va a lograr y cuándo serán alcanzados los resultados, pero no establecen cómo serán logrados.
- Políticas: son reglas o guías que expresan los límites dentro de los que debe ocurrir la acción.
- Programas: especifican la secuencia de las acciones necesarias para alcanzar los principales objetivos.
- Decisiones estratégicas: son aquellas que establecen la orientación general de una empresa y su viabilidad máxima a la luz, tanto de los cambios predecibles como de los impredecibles que, en su momento, puedan ocurrir en los ámbitos que son de su interés o competencia.

Pacheco (2006, p.38)⁴⁸, la planeación estratégica es el proceso por el cual los directores de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones para

⁴⁷ Mintzberg, H., Quinn, J. B., & Voyer, J. (1997). El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos. Pearson Educación.

⁴⁸ Pacheco, C., (2006). Presupuestos un enfoque gerencial. México: iMCP.

alcanzarlos. Este autor señala que el proceso de administración estratégica se puede dividir en cinco componentes diferentes:

- Selección de la misión y principales metas corporativas;
- El análisis del ambiente competitivo externo de la organización para identificar oportunidades y amenazas;
- El análisis del ambiente operativo interno de la organización para identificar fortalezas y debilidades;
- La selección de estrategias fundamentadas en las fortalezas de la organización y que corrijan sus debilidades con el fin de tomar ventaja de oportunidades externas y contrarrestar las amenazas externas; y
- La implementación de la estrategia.

Sielinski (2007, p.33), señala que un proceso básico de planeación estratégica debe contener los siguientes elementos:

- Crear una misión,
- Crear una visión,
- Establecer metas,
- Identificar estrategias,
- Crear planes de acción,
- Dar seguimiento al plan y actualizarlo.

El banco BBVA también indica en su página de internet sobre los componentes del plan estratégico⁴⁹

Un plan estratégico es una herramienta que sirve para definir hacia dónde quiere ir la organización y qué acciones se realizarán para lograr esos objetivos. Por lo general, un plan estratégico incluye las declaraciones de visión y misión de la empresa, los objetivos a largo plazo (así como los objetivos anuales a corto plazo) y un plan de acción de los pasos que se van a llevar a cabo para avanzar en la dirección correcta.

El plan estratégico debe incluir los siguientes elementos:

- La visión de la empresa
- La declaración de la misión clara y concisa de la empresa
- Los objetivos de la organización
- Un plan de acción para alcanzar esos objetivos
- Recursos para la implementación del plan
- Plan de seguimiento y evaluación

Pasos para elaborar un plan estratégico de una empresa:

1. Definir misión, visión y objetivos:

⁴⁹ <https://www.bbva.com.co/personas/blog/educacion-financiera/empresas/plan-estrategico-empresas.html>

Deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con un plazo de tiempo definido. ¿Qué es lo que quieres lograr? ¿Cuándo? ¿Cuál es el propósito de tu empresa?

2. Realizar análisis interno y externo:

El interno debe evaluar la situación actual, los recursos, fuertes y limitantes de la empresa. El externo debe evaluar el mercado, la competencia, los clientes, los proveedores y otros factores que puedan afectar el éxito de la empresa.

3. Hacer DOFA y CAME:

Definir los diagnósticos DOFA (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) y CAME (cosas a Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar) para plantear un camino claro y definido.

4. Desarrollar plan de implementación:

Una vez estén definidas las líneas estratégicas o el camino, se deben plantear acciones tácticas y estrategias específicas para alcanzar los objetivos y se deben asignar los recursos necesarios.

5. Establecer el presupuesto:

Para llevar a cabo el plan, se deben tener en cuenta los costos. Es importante ser realista y tener en cuenta los gastos asociados necesarios para cumplir tus objetivos.

6. Hacer seguimiento y evaluar:

Para asegurarse de que se están alcanzando los objetivos, se deben hacer los ajustes necesarios a lo largo de la implementación del plan.

Una vez realizada la revisión bibliográfica, se han presentado los principales aportes de los autores en relación a modelos o metodologías de la planeación estratégica con el objetivo de identificar cual es la más adecuada para el caso de la Asociación Asproaca.

Es importante considerar que una asociación como Asproaca, conformada por pequeños productores dedicados a la producción agropecuaria, también debe incluir una hoja de ruta que le permita cumplir su visión y misión, en su plan se debe describir hacia dónde va la organización en los próximos 5 años, es decir se debe describir como llegará allí y como medirá la forma de alcanzar sus objetivos y en consecuencia como alcanzará el éxito. Por esta razón, se ha seleccionado la siguiente metodología que une elementos de varios autores estudiados anteriormente entre los que se encuentran Porter, Kotler y Godet.

Diseño Metodológico

Este trabajo es de tipo mixto, cuantitativo – cualitativo. Inicialmente para elaborar un marco conceptual y marco teórico de planes estratégicos de mercadeo en organizaciones se realiza vigilancia tecnológica en bases de datos de revistas indexadas (Scopus, Scielo, Redactyl), y en los repositorios de universidades públicas y privadas (tesis de maestría); libros y documentos sectoriales, consulta en las páginas web de organizaciones gremiales de la cadena productiva como Federación Nacional de Cafeteros, Cenicafé, Tecnicafé, Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, entre otros.

Para el desarrollo de este plan tecnológico de comercialización se indagaron los modelos de planeación estratégica y se seleccionaron tres de ellos. El modelo Philip Kotler, enfocado a estrategias de marketing (4Ps), Michael Porter, modelo de las cinco fuerzas y Michel Godet, prospectiva estratégica. A partir de estos tres modelos se diseñó la metodología para este proyecto.

Con el fin de realizar el diagnóstico de la situación actual de la asociación se realizaron entrevistas semiestructuradas al representante legal y a otros miembros de la junta directiva. Se revisan documentos en los archivos físicos de la asociación, de esta manera se establece un acercamiento con ellos y la posibilidad de conocer de manera detallada la situación actual.

Así mismo, se realiza la actualización de la base de datos de los asociados mediante la aplicación de un cuestionario digital denominado “Encuesta socioeconómica y productiva de los asociados a ASPROACA”, con la cual se obtiene información de los datos personales del asociado y su grupo familiar, información del cultivo: variedad, edad, producción e infraestructura productiva de la finca y el beneficio del café: tipo, calidad, capacidad y estado de equipos.

De la misma manera, para conocer las tendencias y preferencias de consumo del café tostado en grano y tostado y molido se aplica un formulario de Google a personas de diferentes

grupos de edad y nivel de ingresos, ubicadas entre Cali, Popayán y municipios aledaños de manera que se pueda obtener y graficar la información y le permitan a la asociación establecer segmentos y nichos de mercado con el desafío de conquistar y mantener clientes y consumidores satisfechos.

A continuación, y con base en la información obtenida, se establece el plan estratégico que indique hacia dónde debe ir la asociación entre el 2025 y el 2030, qué acciones se deben llevar a cabo para lograr los objetivos, para finalmente posicionar la asociación Asproaca en los mercados regionales, nacionales y si es posible, internacionales.

Desarrollo del Plan Estratégico

Resultados del Diagnóstico de la Asociación

La asociación de productores agropecuarios de Cajibío “ASPROACA”, se constituyó por asamblea celebrada el 6 de febrero de 2002. Fue reconocida en la Cámara de Comercio como entidad sin ánimo de lucro y con representante legal, está bajo el control y vigilancia de la alcaldía de Cajibío. Inscrita en la cámara de Comercio del Cauca desde el 1 de marzo de 2002 como persona jurídica.

Asproaca es una organización social, su sede propia está localizada en la cabecera municipal de Cajibío, conformada por propietarios de fincas con vocación agropecuaria interesados en aunar esfuerzos y encontrar soluciones a las necesidades comunes de mercadeo de los productos agropecuarios con énfasis en café. Sus asociados están ubicados en diferentes veredas y corregimientos de la zona centro del municipio. El esquema de organización es mixto, integrado actualmente por 18 mujeres y 33 hombres, aunque los asociados activos son 51 para agosto de 2024.

Actualmente la asociación cuenta con 51 asociados activos, productores agropecuarios que esencialmente producen y comercializan café pergamino seco, en promedio cuentan con una hectárea de café sembrada con aproximadamente 5200 árboles de café en diferentes estadios de desarrollo, en promedio producen 120 @ de café y le venden a la asociación entre el 40 al 50% de la producción equivalente a 3024@ de café pergamino seco, correspondientes a 37800 kg de café comercializado, estos datos fueron obtenidos de la actualización de información de los asociados que se realizó entre los meses de julio y agosto del 2024, fruto de este trabajo. La cifra real de café comercializado por ASPROACA para la vigencia 2023 fue de 45200 kg según el informe presentado por las directivas en agosto 2024. La diferencia en las cifras puede indicar

que los asociados producen más café y venden un porcentaje mayor al 50% a la asociación y la otra lectura es que la asociación compra café a particulares diferentes a los asociados.

Administrativamente y con datos de 2021, la asociación contaba con:

Visión: ser una asociación consolidada, promoviendo la producción agropecuaria, acopio y mercadeo de sus productos, compitiendo con calidad para que se traduzca en mejores ingresos y mejor calidad de vida para un buen vivir de sus asociados.

Misión: garantizarles a nuestros asociados el desarrollo de sus potencialidades productivas, mediante la organización, planificación, eficiencia y participación democrática, en pro de una cultura desarrollo sostenible en beneficio del proceso y bienestar humano.

Objetivo general:

Mejorar el ingreso y mejor vivir de sus asociados, mediante la producción, el acopio y comercialización de sus productos agropecuarios.

Objetivos específicos:

Promover el desarrollo humano y el espíritu solidario de sus asociados, sus familias y la comunidad en general.

Defender y proteger los recursos naturales y su medio ambiente. Impulsar el desarrollo sostenible en sus asociados y comunidad.

Establecer convenios con ONG, entidades públicas y privadas que promuevan el desarrollo comunitario.

Desarrollar programas de recreación, turismo y bienestar social en beneficio de sus asociados y su comunidad.

Organizar y promover proyectos productivos con los asociados y la comunidad.

Promover el mercadeo de los productos agropecuarios producidos por sus asociados y comunidad en general.

Desarrollar las demás actividades que complementen las anteriores, siempre y cuando estén destinadas a cumplir el objeto social.

Valores:

Servicio: ofrecer todo lo que esté a nuestro alcance para cumplir con nuestros objetivos y así contribuir a la satisfacción de las necesidades de los asociados.

Respeto: saber escuchar y reflexionar después de pedir y recibir información, para lo cual hay que actuar con imparcialidad, equidad y justicia.

Honestidad: es tener ética por lo que se hace, respecto por los conceptos de moralidad, honradez, veracidad, legalidad y familia, en síntesis es una administración equitativa y prudente.

Liderazgo: es nuestra capacidad de convocatoria para promover, motivar cambios y acciones en nuestra asociación y su entorno, asumiendo un compromiso y un comportamiento de acuerdo con los valores personales claves esenciales, con lealtad a los principios para que sean personas con credibilidad al momento de escuchar y atender a nuestros asociados y sus familias.

Pertenencia: sentir amor por la institución, entregarse al trabajo y que el asociado se sienta dueño y luche por mantener su asociación viva y activa.

Compromiso: servicio al cliente, identificándose con los objetivos de la asociación y la realización de tareas que tengan como instintivos la eficiencia, la honestidad y el liderazgo.

Política de servicio: los nuevos retos tecnológicos para aumentar la productividad con calidad, exigen en Colombia, tomar decisiones de adopción y manejo de la producción agropecuaria, asumiendo compromisos de vanguardia en la transformación y comercialización a fin de generar valor agregado.

Proyección de servicios: Asproaca se guía a través de los lineamientos de los estatutos.

La asociación cuenta con órganos de administración y dirección tales como la Asamblea general de asociados y la Junta Directiva conformada por un representante legal y presidente, vicepresidente, tesorero, secretario y fiscal. Para la ejecución de programas se conforman comités de trabajo, aunque legalmente no están integrados en los estatutos vigentes ni existen evidencias oficiales que indiquen su conformación. Los principales comités son de crédito, técnico, comercialización, mujer y familia. Los dos últimos no son operativos.

La información, procedimientos y parámetros son comunicadas a los miembros de manera informal dado que no se dispone de mecanismos de comunicación claramente definidas para comunicar a sus miembros sobre los lineamientos del ejercicio comercial. Igual sucede con el organigrama, hay uno informal, con descripciones informales de puestos de trabajo y responsabilidades en la gestión comercial que no se ajustan a las necesidades de la asociación.

A pesar de existir esta información, es importante actualizar la documentación y funciones a las realidades actuales de la organización y con ello plantear escenarios futuros que la fortalezcan y le permitan consolidar su misión y visión para el beneficio de sus asociados y la comunidad en general del municipio.

Municipio de Cajibío Cauca

Cajibío se ubica en el departamento del Cauca sobre la Vía Panamericana, Ruta Nacional 25, a 24 km de Popayán; con un área total de 55.362,35 ha (IGAC; 2012), está organizado en 13 corregimientos y 126 veredas, tiene 3 microrregiones, (Agencia Nacional de Tierra, 2023).⁵⁰ La cabecera municipal está localizada a los 02°37'21" de latitud norte y 76°34'10" de longitud oeste,

⁵⁰ Cajibío Cauca, Documento resumen, resultados del cálculo de la unidad agrícola familiar por unidades físicas homogéneas. Agencia Nacional del Tierras, 2023. https://www.ant.gov.co/wp-content/uploads/2024/01/Resumen_DTS_Cajibio_V2.pdf

a una altura sobre el nivel del mar de 1.800 m. Limita al norte con Morales y Piendamó-Tunía, al este con Piendamó - Tunía, Silvia y Totoró, al sur con Totoró y Popayán y al oeste con El Tambo. Para el primero de enero de 2022 registra 988 predios urbanos y 16.515 rurales.⁵¹ En la figura 3 se presenta el mapa de la distribución geográfica del municipio.

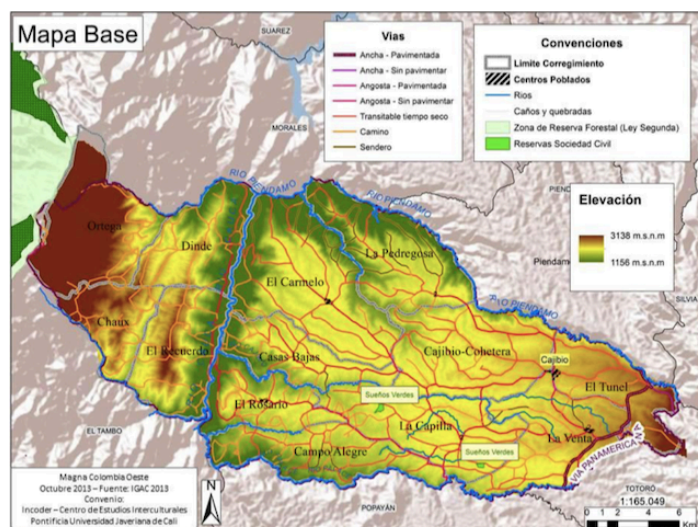
Fisiografía. La topografía del terreno es montañosa en su mayor parte y corresponde a las cordilleras Central y Occidental, en donde se destacan los altos Mojibío y Trueno, y los cerros Pico de Águila y Trompa de Puerco; sin embargo, se encuentran áreas planas ubicadas principalmente en la parte aledaña al río Cauca. Recorren el territorio los ríos Cajibío, Cangrejo, Cofre, Dinde, La Pedregosa Ortega, Palacé y Piendamó, al igual que numerosas corrientes menores. Sus tierras se distribuyen entre los climas templado y frío, la humedad relativa promedio anual es de 84% y a temperatura promedio anual es de 18,5°C, siendo agosto el mes de mayor temperatura y noviembre el de menor.⁵²

⁵¹ https://diccionario.igac.gov.co/?_termino=480766

⁵² Plan básico de ordenamiento territorial – Municipio de Cajibío documento técnico
<https://repositoriodim.esap.edu.co/bitstream/handle/123456789/9922/3382-4.pdf>

Figura 3

Distribución geográfica del municipio de Cajibío

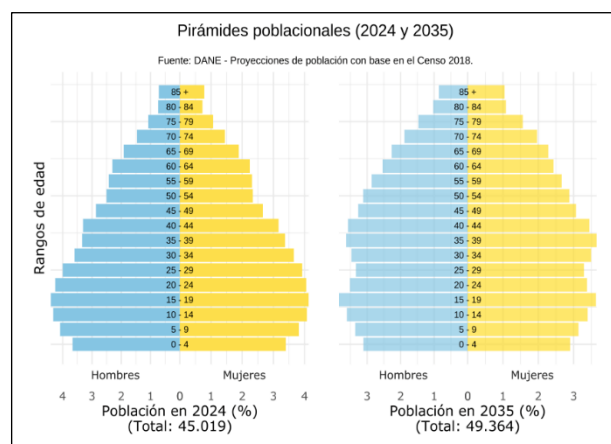


Nota. Incoder. Centro de estudios interculturales Pontificia Universidad Javeriana de Cali

Población. Para el año 2020 el DANE indica que la población del Municipio de Cajibío era de 42.833 personas, el 51.12% hombres y 48.88% mujeres, esto es, 21.893 hombres y 20.940 mujeres, según lo representa la figura 4.

Figura 4

Población del municipio de Cajibío para el 2020

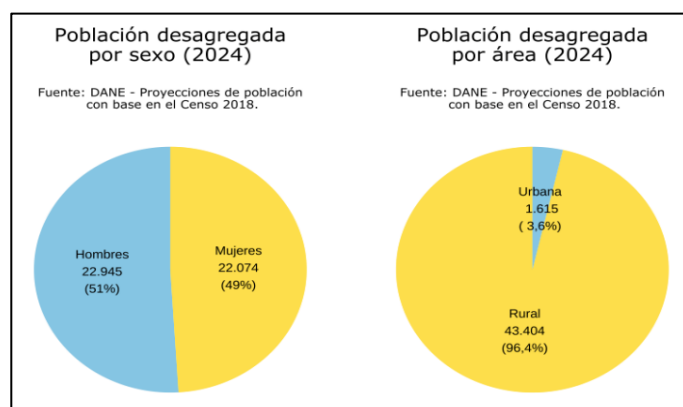


Nota. TerriData, DNP. 2023

De este total, el 95,4 % viven en el sector rural mientras que el 4,6% vive en el área urbana y corresponde a 40863 y 1970 personas respectivamente, según la representación de la figura 5.

Figura 5

Distribución de la población del municipio por sectores



Nota. TerriData, 2023

Según las cifras de TerriData-Sistema de Estadísticas Territoriales del DNP en el 2024 Cajibío cuenta con una población de 45019 habitantes, su densidad poblacional es de 85,59 habitantes/km², le corresponde el código DANE 19130, pertenece a la región pacífica y según la Ley 617 de 2000, pertenece a la categoría 6.⁵³

Distribución Étnica. Cajibío se identifica por ser una población multiétnica e intercultural, el municipio cuenta con los resguardos indígenas Nasa Páez Cxayu'Ce Fiw y Pathyu, y el Consejo Comunitario Palenque Raíces Africanas. Del total de la población, 1.551

⁵³ TerriData-Sistema de Estadísticas Territoriales- <https://terridata.dnp.gov.co/index-app.html#/perfiles/19130>

Salcedo García, L. H. (2017). Construcción de territorialidades campesinas en Cajibío, Cauca.

personas correspondientes al 3.62% son indígenas; 6.570 personas correspondientes al 15,34% son afrodescendientes y 34.712 personas correspondientes al 81.04% son campesinos.

Actividad Económica. Cajibío es un territorio eminentemente agropecuario, en la tabla 2 se evidencia que el café se posesiona como la segunda línea de producción que dinamiza la economía local, generando la mayor cantidad de empleos en el municipio, precedido por la actividad de la caña panelera, según estudios de la UPRA (Unidad de Planeación Rural Agropecuaria) en el año 2021.

Para el año 2020 el cultivo de café contaba con 7209 caficultores y con 6873 hectáreas de café establecidas, las cuales son manejadas en su mayoría de forma convencional y bajo el esquema de asocio con cultivos de plátano, aguacate y otros frutales.

Tabla 3

Principales cultivos agrícolas del municipio

Orden por nivel de producción	Cultivo	Producción (Tn)	Rendimiento (Tn/ha)
Primero	Caña panelera	22400	8,00
Segundo	Café	7650	1,25
Tercer	Yuca	280	5,00
Cuarto	Aguacate	244	5,95
Quinto	Chontaduro	225	5,00

Nota. UPRA, 2021

Como lo indica la figura 6, el municipio de Cajibío, pertenece a la subregión Centro del departamento del Cauca, que está conformada por 9 municipios: Popayán, Cajibío, El Tambo,

Morales, Piendamó, Silvia, Puracé, Silvia, Timbío y Sotará. Esta subregión cuenta con la mayor concentración de población en el departamento del Cauca con el 41%, equivalente a 597.647 habitantes.

En la zona urbana habitan 309.831 y en la zona rural 287.816, lo que equivale a 52% y 48% respectivamente. Tiene una ubicación estratégica, allí se encuentra Popayán, la capital del departamento y cuenta con una alta conectividad siendo atravesada por la vía Panamericana que comunica al sur con Nariño y Ecuador, al norte con Cali y el resto del país. La Transversal del Libertador y el Corredor del Paletará conecta con el departamento del Huila y el interior. Se caracteriza por ser una zona productora de café, caña panelera, lácteos, minerales y manufactura, turismo y servicios.

Figura 6

Ubicación del Municipio a Nivel Departamental y Nacional



Nota. https://es.m.wikipedia.org/wiki/Archivo:Colombia_-_Cauca_-_Cajibío.svg

Las bondades del municipio de Cajibío en ubicación, topografía, suelos, hidrografía, población hacen que este territorio sea un municipio cafetero, que anhela, continuar con la cultura cafetera y que gran parte de los movimientos económicos se queden en el mismo municipio para el progreso y bienestar de sus habitantes.

Análisis de la Actualización de la Base de Datos de los Asociados a Asproaca

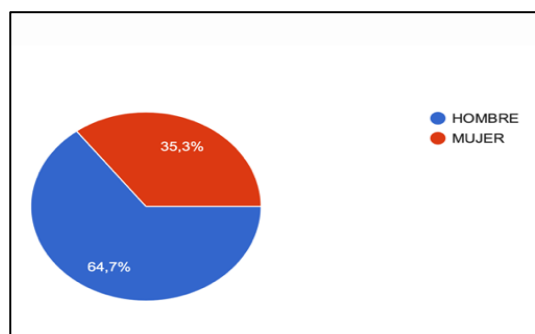
La base de datos de los asociados fue actualizada utilizando la herramienta Google Forms. A partir de este proceso, se obtuvo información precisa sobre el número de asociados activos, así como su información personal y familiar. Además, se recopilieron datos detallados sobre el cultivo, incluyendo el área de siembra, lotes, la edad y variedad de las plantas, y la productividad de cada predio. También se evaluó el tipo, la calidad y el estado de la infraestructura productiva disponible en las fincas.

Caracterización de los Asociados

¿Cuál es su género?

Figura 7

Género de los asociados



En la figura 7 se indica como la base social de Asproaca está compuesta por 51 asociados, de los cuales 33 son hombres (64.7%) y 18 son mujeres (35.3%). Este análisis revela una predominancia masculina dentro de la asociación, lo cual es común en las actividades

agrícolas, especialmente en zonas rurales, donde históricamente los hombres han tenido una mayor participación en la producción agrícola.

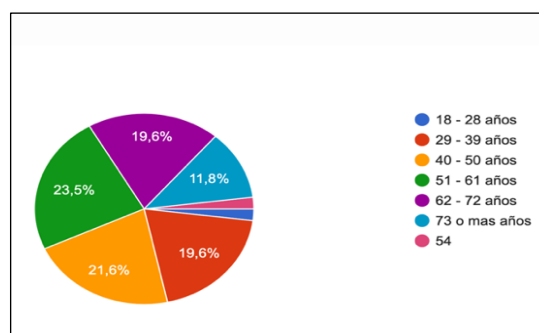
Sin embargo, la participación femenina, aunque menor, es significativa, representando más de un tercio de los asociados. Este dato resalta la importancia de promover la equidad de género dentro de la asociación, asegurando que las mujeres tengan acceso a las mismas oportunidades de capacitación, liderazgo y toma de decisiones. Es importante destacar que las mujeres pueden jugar un rol clave en la adopción de nuevas prácticas de producción sostenible, en el manejo administrativo y en la implementación de estrategias de valor agregado, como la comercialización de café tostado y molido.

En resumen, aunque los hombres representan una mayoría en la base social de Asproaca, es fundamental reconocer y fortalecer el rol de las mujeres dentro de la asociación, no solo para promover la equidad de género, sino también para aprovechar plenamente el potencial humano en todas las etapas del proceso productivo y comercial.

¿En qué rango de edad se encuentra?

Figura 8

Rango de edades



El análisis de la distribución por edades (figura 8) en la base social de Asproaca refleja una diversidad intergeneracional entre los productores y miembros de la asociación. Este factor es crucial para comprender la dinámica interna y cómo los diferentes grupos etarios pueden contribuir al éxito del plan estratégico.

- El grupo más numeroso es el de 51 a 61 años, con 12 miembros (23.5% del total). Esta franja etaria generalmente está compuesta por personas con amplia experiencia en la producción cafetera y un conocimiento profundo de las prácticas tradicionales. Su rol dentro de la asociación es fundamental para asegurar la estabilidad operativa y la continuidad de las técnicas aprendidas a lo largo de los años.
- Le siguen los grupos de 40 a 50 años (11 personas, 21.6%) y de 62 a 72 años (10 personas, 19.6%), quienes aportan tanto experiencia como madurez en la toma de decisiones. Estos miembros, con una trayectoria consolidada en el sector, deben estar en posiciones clave dentro de la asociación, contribuyendo no solo al manejo productivo, sino también al liderazgo organizacional.
- El grupo de 29 a 39 años representa 10 miembros (19.6%). Este grupo, más joven y en una etapa más dinámica de sus vidas, tiene un potencial significativo para la adopción de nuevas tecnologías y métodos innovadores. Su participación activa en la implementación del plan estratégico puede ser crucial para impulsar cambios en la gestión productiva, digitalización de procesos y sostenibilidad.
- Aunque solo hay 1 miembro entre los 18 y 28 años (1.9%), la presencia de jóvenes en la base social es fundamental para la continuidad de la asociación a largo plazo. Fomentar su participación activa y formación puede garantizar que Asproaca no solo se mantenga vigente, sino que continúe evolucionando en el futuro.

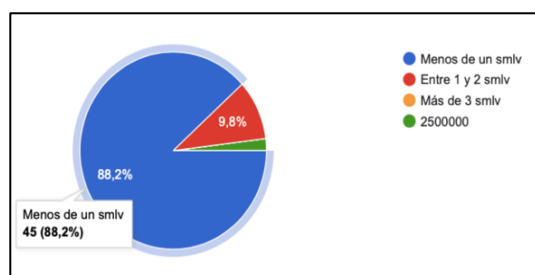
- Finalmente, 6 miembros (11.8%) tienen más de 73 años, lo que demuestra que Asproaca cuenta con productores veteranos que han sido parte de la asociación durante muchos años. Su experiencia es invaluable para la preservación de las tradiciones y los conocimientos locales en la producción de café. Sin embargo, es importante considerar la planificación para la sucesión y el relevo generacional, a fin de asegurar la sostenibilidad de la organización.

En resumen, la diversidad de edades en la base social de Asproaca es una fortaleza, ya que permite combinar la sabiduría y la experiencia de los miembros mayores con la energía y el enfoque innovador de las generaciones más jóvenes. Sin embargo, se hace necesario diseñar estrategias que fomenten la participación de los jóvenes y promuevan el relevo generacional, asegurando así la continuidad y crecimiento sostenible de la asociación.

¿Cuántos son sus ingresos mensuales?

Figura 9

Ingresos mensuales de los asociados



El hecho de que solo una pequeña proporción de los asociados (9.4%) alcance ingresos superiores a un SMLV refleja una desigualdad en la distribución de los ingresos, probablemente influenciada por factores como el tamaño de las fincas, la eficiencia productiva, el acceso a

mercados especializados o la capacidad de implementar prácticas de valor agregado como la certificación de café sostenible o la venta directa.

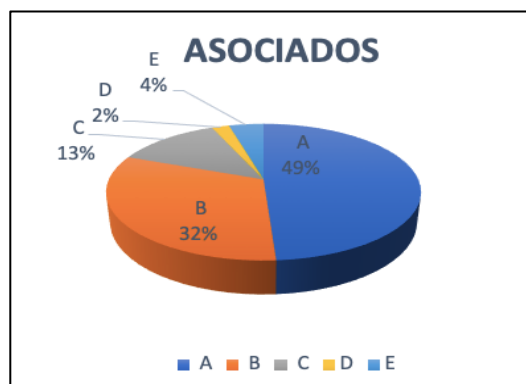
Este análisis subraya la urgencia de implementar estrategias dentro del plan estratégico que permitan mejorar la rentabilidad del negocio caficultor para todos los asociados, promoviendo la adopción de prácticas agrícolas sostenibles, la mejora en la calidad del café y el acceso a mercados premium que ofrezcan precios más altos. Aumentar los ingresos de los asociados no solo mejoraría su calidad de vida, sino que también les permitiría tener una mayor capacidad para reinvertir en sus fincas y en el desarrollo de la asociación.

¿Cuál es su nivel de Sisbén?

Al consultar el nivel de Sisbén de los 51 asociados de Asproaca, se observa la siguiente distribución:

- 23 asociados (45.1%) pertenecen al Grupo A (pobreza extrema).
- 15 asociados (29.4%) están en el Grupo B (pobreza moderada).
- 6 asociados (11.8%) pertenecen al Grupo C (población vulnerable).
- 1 asociado (2%) está clasificado en el Grupo D (población no pobre, no vulnerable).
- 2 asociados (3.9%) no aplican a la clasificación del Sisbén.

Este análisis muestra que 74.5% de los asociados se encuentran en condiciones de pobreza extrema o moderada (Grupos A y B), lo que indica una alta vulnerabilidad socioeconómica dentro de la asociación. La dependencia de la producción de café, junto con sus bajos ingresos, ha colocado a la mayoría de los miembros en situaciones críticas de bienestar y capacidad de generar ingresos suficientes.

Figura 10*Nivel de Sisben*

Grupo A (pobreza extrema). Los asociados en este grupo tienen la menor capacidad de generación de ingresos, lo que limita sus posibilidades de reinvertir en sus fincas o acceder a recursos para mejorar sus condiciones de producción. Las estrategias del plan deben enfocarse en mejorar sus oportunidades económicas y su acceso a recursos productivos y financieros.

Grupo B (pobreza moderada). Los asociados de este grupo tienen algo más de capacidad para generar ingresos, pero aún enfrentan muchas limitaciones. Promover la adopción de tecnologías y prácticas sostenibles en este grupo podría mejorar su rentabilidad y reducir el riesgo de caer en la pobreza extrema.

Grupo C (población vulnerable). Aunque este grupo no vive en pobreza, está en riesgo de caer en ella si no se implementan estrategias para fortalecer su estabilidad económica. Es clave desarrollar planes para diversificar las fuentes de ingresos y estabilizar su situación financiera.

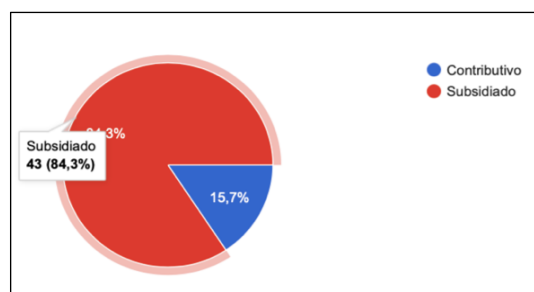
Grupo D (no pobre, no vulnerable). El único asociado clasificado en este grupo tiene mejores condiciones económicas. Su experiencia y recursos pueden ser aprovechados para ayudar a liderar iniciativas dentro de Asproaca y apoyar a los demás miembros.

En conclusión, la situación económica de los asociados, medida a través del Sisbén, subraya la necesidad de que el plan estratégico de Asproaca priorice la mejora de las condiciones de vida y la generación de ingresos a través de la producción de café de calidad y con valor agregado. Las estrategias deben enfocarse en sacar a la mayor cantidad de miembros de la pobreza extrema y moderada, fortaleciendo sus capacidades productivas y mejorando su acceso a mercados que les permitan obtener mejores ingresos.

¿A qué régimen de salud está afiliado?

Figura 11

Régimen de salud al cual pertenece



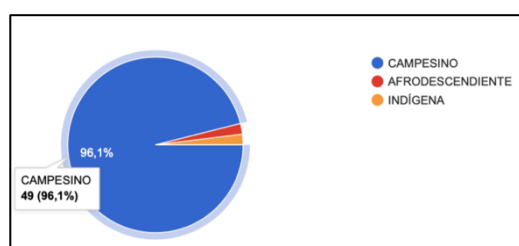
En cuanto al régimen de salud de los asociados de Asproaca, se observa que la gran mayoría, un 84.3%, pertenece al régimen subsidiado, mientras que solo el 15.7% se encuentra en el régimen contributivo. Este dato es crucial para comprender el perfil socioeconómico de los miembros de la asociación y las condiciones en las que desarrollan su actividad productiva.

El hecho de que más de cuatro quintas partes de los asociados estén afiliados al régimen subsidiado indica que la mayoría de los miembros de Asproaca proviene de sectores con menores ingresos, lo que se refleja en su situación de afiliación al sistema de salud.

¿A qué grupo étnico pertenece?

Figura 12

Caracterización de la población por grupo étnico

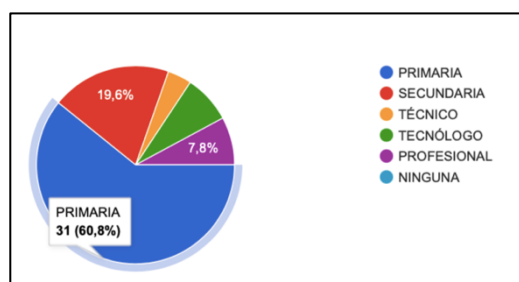


De los 51 miembros, el 96% se identifica como campesinos, mientras que el 2% pertenece a la comunidad de negritudes y el 2% a la comunidad indígena. Esta mayoría campesina refleja la base rural de la asociación, lo que sugiere que las estrategias deben enfocarse en fortalecer su identidad y cultura cafetera, sin dejar de lado la inclusión de las minorías étnicas para asegurar un enfoque diverso y equitativo.

¿Cuál es su nivel de estudios?

Figura 13

Nivel de escolaridad



La mayoría de los miembros de Asproaca ha alcanzado un nivel educativo básico, mientras que un porcentaje más reducido ha logrado niveles de formación técnica y profesional:

- 31 asociados (60.8%) tienen educación primaria.
- 10 asociados (19.6%) han cursado educación secundaria.
- 4 asociados (7.8%) son tecnólogos.
- 2 asociados (3.9%) son técnicos.
- 4 asociados (7.8%) son profesionales.

Este panorama educativo refleja una realidad común en las zonas rurales de Colombia, donde la mayoría de los productores de café no han tenido acceso a niveles superiores de educación formal debido a limitaciones económicas, geográficas o sociales. La incidencia en el desarrollo de Asproaca se estudia a continuación:

a. Limitaciones en la adopción de nuevas tecnologías:

El predominio de asociados con educación primaria (60.8%) puede dificultar la rápida adopción de tecnologías y prácticas innovadoras en la producción y comercialización del café. La falta de formación académica avanzada limita el acceso y manejo de herramientas tecnológicas, que son fundamentales para optimizar procesos, mejorar la productividad y ampliar los mercados a través de plataformas digitales.

b. Fortalezas en la experiencia práctica:

Aunque la educación formal es limitada en muchos casos, los asociados con menor escolaridad suelen contar con una experiencia práctica significativa en el cultivo del café, lo cual es un recurso valioso para Asproaca. Sin embargo, esta experiencia debe

complementarse con conocimientos técnicos y administrativos para mejorar la competitividad de la asociación.

c. Oportunidades de capacitación y formación técnica:

Los tecnólogos, técnicos y profesionales (19.5% en total) representan un recurso clave para el crecimiento de Asproaca. Estos miembros cuentan con una formación que puede facilitar la implementación de buenas prácticas agrícolas, manejo empresarial, y procesos administrativos y comerciales más eficientes. Aprovechar su conocimiento para capacitar a otros asociados puede ser una estrategia clave para fortalecer la capacidad de gestión de la asociación.

d. Necesidad de programas de capacitación continuada:

Para que Asproaca logre cumplir con sus objetivos estratégicos, es crucial implementar programas de capacitación dirigidos a mejorar las habilidades técnicas, comerciales y administrativas de los asociados, con especial énfasis en aquellos con menor nivel de escolaridad. Esto puede incluir talleres de alfabetización digital, cursos de administración agrícola, y formación en nuevas tecnologías de cultivo y comercialización.

e. Fortalecimiento del liderazgo y la toma de decisiones:

Los asociados con formación técnica, tecnológica y profesional pueden asumir roles de liderazgo dentro de la asociación, apoyando la toma de decisiones y la implementación de estrategias clave en el plan estratégico. Su preparación académica puede ser aprovechada para liderar iniciativas de innovación, gestión de recursos y posicionamiento del café de Asproaca en mercados nacionales e internacionales.

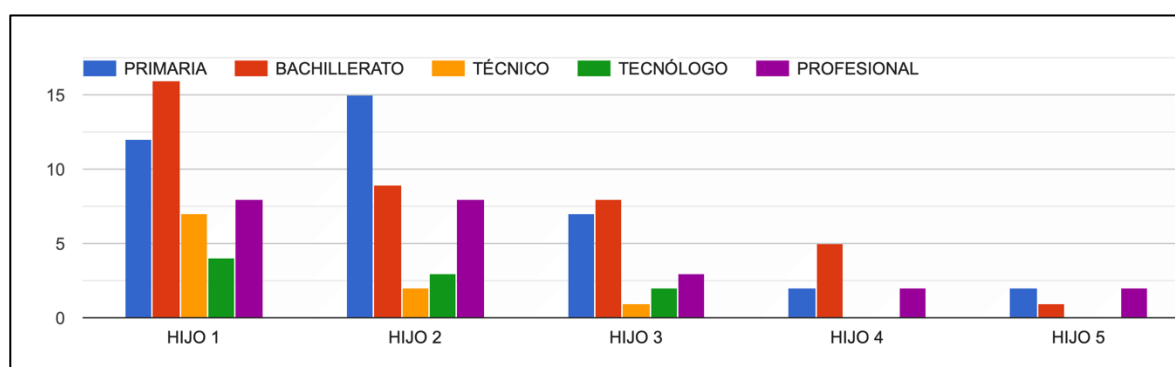
En resumen, la diversidad en los niveles de escolaridad dentro de Asproaca presenta tanto desafíos como oportunidades. Si bien la mayoría de los asociados cuenta con educación básica,

aquellos con formación técnica, tecnológica y profesional pueden ser un motor clave para impulsar el desarrollo y modernización de la asociación. La implementación de programas de capacitación continuada será fundamental para fortalecer la capacidad de gestión de los asociados y asegurar el éxito del plan estratégico.

¿Cuál es la formación académica de los hijos de los asociados?

Figura 14

Nivel de escolaridad de los hijos de los asociados



De los 117 hijos de los asociados de Asproaca, se ha registrado una amplia variedad en los niveles educativos alcanzados, lo que refleja un progreso significativo en la educación de la nueva generación en comparación con los niveles de escolaridad de sus padres. Los datos representados en la figura 14, son los siguientes:

- 38 hijos tienen educación primaria.
- 39 hijos han completado su bachillerato.
- 10 hijos tienen formación técnica.
- 9 hijos han alcanzado el nivel de tecnólogos.
- 21 hijos son profesionales, la mayoría en áreas agropecuarias.

Observaciones

- a. Progresión hacia la Educación Secundaria y Superior: El hecho de que 39 hijos hayan completado o estudien el bachillerato y 21 sean o se estén formando como profesionales, muestra un avance notable en el acceso a la educación secundaria y superior en comparación con generaciones anteriores. Esto es una señal positiva de que las familias están invirtiendo en la educación de sus hijos, lo que puede generar un impacto positivo en el futuro de Asproaca y en la región rural en general.
- b. Capacidades Técnicas y Agropecuarias: Un número considerable de los hijos ha optado por estudios en áreas técnicas, tecnológicas y profesionales relacionadas con el sector agropecuario. Estos 21 profesionales y los 19 técnicos y tecnólogos tienen el potencial de convertirse en agentes clave para la modernización y mejora de la productividad de Asproaca. Su formación académica en campos específicos puede ayudar a la adopción de mejores prácticas agrícolas, implementación de tecnología y manejo más eficiente de los recursos.
- c. Perspectiva de Relevo Generacional: La formación académica avanzada de una porción significativa de los hijos ofrece una oportunidad para asegurar un relevo generacional dentro de Asproaca. Con más jóvenes capacitados en áreas técnicas y profesionales, se abre la posibilidad de que estas nuevas generaciones continúen y mejoren las actividades cafetaleras con un enfoque más tecnificado, orientado a la sostenibilidad y con mayor capacidad para competir en mercados exigentes.
- d. Riesgo de Fuga de Talento: A pesar del avance en la educación, existe un riesgo de que aquellos con formación superior y habilidades técnicas busquen oportunidades fuera de la caficultura o de la región. Es esencial que Asproaca trabaje en estrategias de retención,

ofreciendo incentivos y oportunidades de desarrollo económico que hagan atractivo para estos jóvenes aplicar sus conocimientos dentro de la asociación.

Al respecto de la educación de los hijos se puede concluir:

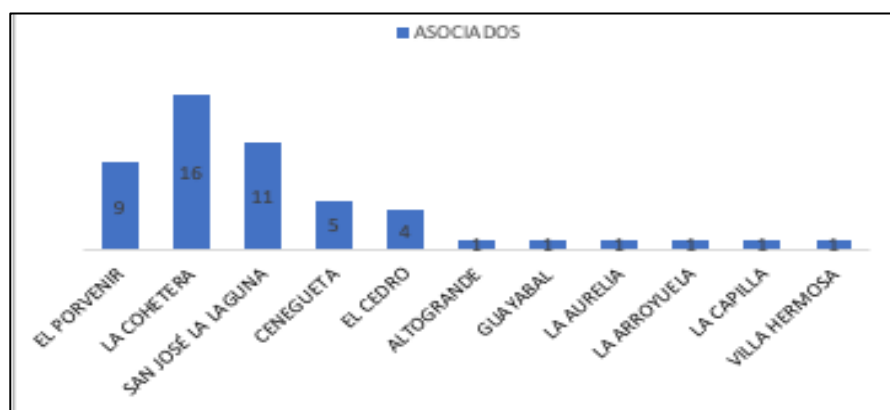
- a. La educación secundaria y superior ha tenido un avance significativo entre los hijos de los asociados, lo cual es un indicador positivo para el futuro de Asproaca. Este capital humano puede ser clave para la modernización de las prácticas productivas.
- b. El enfoque en áreas técnicas y agropecuarias entre los profesionales es un activo valioso que puede contribuir a la mejora de la caficultura en términos de eficiencia, sostenibilidad y tecnología.
- c. Es crucial implementar estrategias para involucrar a los jóvenes educados en el futuro de la asociación, ofreciendo roles clave en la gestión y modernización de las actividades productivas, así como incentivos para evitar la fuga de talento.
- d. La educación como herramienta de progreso puede asegurar no solo la continuidad del trabajo en la caficultura, sino también su transformación hacia una práctica más rentable, sostenible y competitiva.

Caracterización de los Predios y la Infraestructura Productiva

¿En cuál vereda/corregimiento está ubicado su predio?

Figura 15

Ubicación geográfica de los asociados



En Asproaca, los 51 asociados tienen sus fincas distribuidas en diferentes veredas, destacándose las siguientes:

- ⊗ La Cohetera: 16 asociados
- ⊗ San José La Laguna: 11 asociados
- ⊗ El Porvenir: 9 asociados
- ⊗ Cenegüeta: 5 asociados
- ⊗ El Cedro: 4 asociados
- ⊗ Veredas con 1 asociado cada una: Altogrande, Guayabal, La Aurelia, La Arroyuela, La Capilla, Villa Hermosa

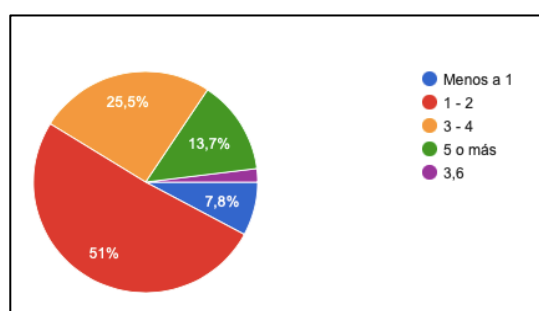
La concentración geográfica de los asociados en veredas como La Cohetera (16), San José La Laguna (11) y El Porvenir (9) sugiere la posibilidad de implementar proyectos de infraestructura compartida, como beneficios húmedos comunitarios o centros de acopio que puedan servir a múltiples productores. Esto ayudaría a reducir costos de transporte y facilitar el acceso a recursos técnicos.

Por otro lado, veredas como Guayabal, La Aurelia, La Arroyuela, La Capilla y Villa Hermosa, con un solo asociado cada una, podrían enfrentar desafíos adicionales debido al aislamiento geográfico. Estos productores pueden tener dificultades para acceder a los mismos recursos o infraestructura que los productores en áreas más densamente pobladas.

¿Cuál es el tamaño total del predio?

Figura 16

Área total de los predios



El tamaño de los predios asociados a Asproaca muestra una clara predominancia de pequeñas parcelas, lo cual influye en la capacidad productiva, las estrategias de manejo y la implementación de tecnología. A continuación, se presenta un análisis detallado:

Predios entre 1 y 2 hectáreas: Número de predios: 27 (52.9%), la mayoría de los asociados cuenta con predios pequeños. Esto implica que la capacidad de producción por finca es limitada, lo que puede influir en la competitividad individual en el mercado. Sin embargo, si los asociados trabajan de manera cooperativa, podrían obtener economías de escala para acceder a mejores precios, reducir costos en insumos y optimizar la comercialización.

Predios entre 3 y 4 hectáreas: Número de predios: 13 (25.4%), estos predios medianos tienen una mayor capacidad de producción que los más pequeños, lo que puede permitir una

mayor diversificación de cultivos o la implementación de mejores prácticas agrícolas. Los asociados con predios de este tamaño pueden alcanzar más flexibilidad para invertir en infraestructura productiva, como sistemas de riego o instalaciones de beneficio.

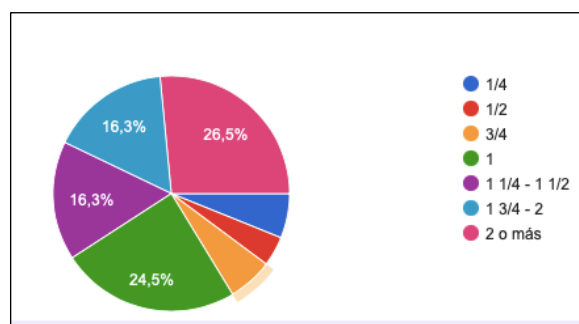
Predios mayores a 5 hectáreas: Número de predios: 7 (13.7%), estos predios representan una minoría, pero tienen el mayor potencial productivo dentro de Asproaca. Los asociados con fincas de este tamaño pueden estar en una posición más favorable para realizar inversiones en tecnología avanzada, maquinaria y capacitación técnica. Además, su capacidad para producir volúmenes más grandes de café les permitiría proveer un mayor volumen de café y con ello, negociar mejores contratos de venta o exportación.

Predios menores a 1 hectárea: Número de predios: 4 (7.8%), los predios más pequeños enfrentan los mayores desafíos en términos de sostenibilidad económica. Es probable que los productores con menos de 1 hectárea deban complementarse con otras actividades agrícolas o económicas para mantener su subsistencia. Estos asociados podrían beneficiarse enormemente de la cooperación dentro de la asociación, ya que sus producciones individuales son limitadas.

¿Cuánta área del predio tiene sembrado en café?

Figura 17

Hectáreas sembradas en café



El área destinada al cultivo de café dentro de los predios de los asociados de Asproaca muestra una distribución variada, con predominancia de áreas pequeñas y medianas, lo que refleja el enfoque hacia la agricultura de pequeña escala. A continuación, se presenta un análisis basado en los datos proporcionados:

Lotes de 1/4 de hectárea: 3; Lotes de 1/2 hectárea: 2; Lotes de 3/4 de hectárea: 5; Lotes de 1 hectárea: 12; Lotes entre 1 1/4 y 1 1/2 hectárea: 8; Lotes entre 1 3/4 y 2 hectáreas: 8; Lotes mayores a 2 hectáreas: 13.

Predominio de áreas pequeñas y medianas: La mayoría de los lotes destinados al café son pequeños (1 hectárea o menos), lo que sugiere que Asproaca tiene una estructura productiva enfocada en la agricultura familiar de pequeña escala. Esto implica la necesidad de optimizar la productividad por hectárea y buscar mejoras en las prácticas agrícolas, ya que la expansión de la superficie de cultivo es limitada.

Diversificación en los Estadios de Desarrollo y Producción: El hecho de que los lotes varíen en tamaño y estadio de desarrollo indica que los cafetales están en diferentes fases de madurez productiva. Esto requiere estrategias diferenciadas para cada tipo de productor, desde aquellos con áreas muy pequeñas que requieren apoyo intensivo, hasta los productores con más de 2 hectáreas que pueden ser claves para fortalecer la infraestructura productiva de la asociación.

Importancia de la Asociatividad: Para los productores con lotes pequeños y medianos, la asociatividad dentro de Asproaca es vital. Al trabajar colectivamente, pueden compensar su

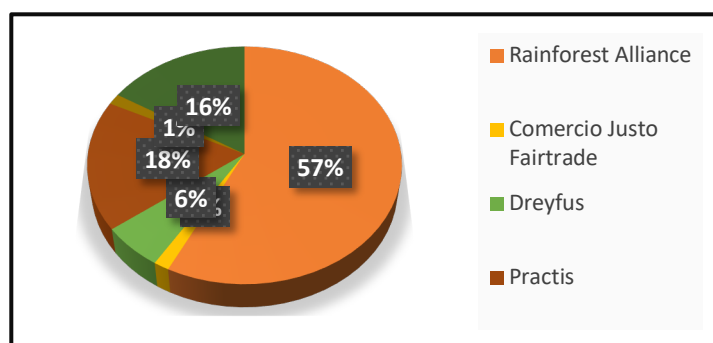
limitada capacidad productiva individual con acceso a mejores recursos, formación técnica, infraestructura compartida y mercados más amplios.

Este análisis resalta la importancia de un enfoque estratégico que considere la diversidad de tamaños de lotes y estadios productivos en la planificación del desarrollo de Asproaca, incluyendo programas de asistencia técnica, financiamiento y comercialización que beneficien tanto a los pequeños como a los medianos y grandes productores.

¿Su predio cuenta con alguna certificación que promueva la calidad y sostenibilidad?

Figura 18

Certificaciones de los predios



De los 51 predios de los asociados de Asproaca, 39 cuentan con al menos una certificación que promueve la calidad y la sostenibilidad de la producción de café. A continuación, se presentan los detalles sobre las certificaciones y su relevancia:

Rainforest Alliance. Predios certificados 39 (próximos a vencerse), es una certificación que se enfoca en garantizar prácticas sostenibles en la agricultura, protegiendo tanto a los ecosistemas como a las comunidades agrícolas. Promueve la conservación de la biodiversidad y mejora los medios de vida de los agricultores. Los 39 predios certificados con esta norma

muestran un fuerte compromiso con la sostenibilidad ambiental y social, lo que mejora su acceso a mercados internacionales exigentes que valoran la producción tica y responsable.

Fairtrade (Comercio Justo). 1 predio certificado, se centra en asegurar precios justos para los productores, promoviendo el desarrollo social, económico y ambiental de los agricultores. Un predio certificado Fairtrade en Asproaca representa una gran oportunidad para la asociación, ya que esta certificación es altamente valorada en mercados que apoyan el comercio justo, permitiendo a los pequeños productores obtener mejores precios por su café.

Certificación Dreyfus. 4 predios certificados, la certificación Dreyfus, promovida por Louis Dreyfus Company, es una garantía de que los productores siguen criterios éticos y sostenibles en la producción de café. La certificación respalda prácticas responsables y facilita el acceso a cadenas de suministro éticas. Estos 4 predios con certificación Dreyfus añaden valor a la producción y crean una mayor confianza en la calidad del café.

4C (Common Code for the Coffee Community). 1 predio certificado, la certificación 4C aboga por la producción de café sostenible y mejora continua en las condiciones sociales, económicas y ambientales. Este único predio certificado bajo el código 4C demuestra una apuesta por las buenas prácticas de sostenibilidad y eficiencia en la producción.

Café Practices. 13 predios, es una certificación desarrollada por Starbucks, que establece normas para la producción de café que respetan tanto a los trabajadores como al medio ambiente, mientras garantizan una alta calidad en el producto final. Los 13 predios certificados con Café Practices reflejan un enfoque en la excelencia y la posibilidad de acceder a mercados especializados que valoran estas normas.

En conclusión, hay un alto compromiso con la sostenibilidad: El hecho de que la gran mayoría de los predios (76.5%) tenga certificación Rainforest Alliance demuestra un enfoque decidido hacia la sostenibilidad. Esto mejora significativamente la reputación de Asproaca en los mercados internacionales, donde se valora cada vez más el respeto por el medio ambiente y los derechos de los trabajadores. A tener en cuenta:

Diversificación de Certificaciones. Aunque Rainforest Alliance es predominante, la presencia de otras certificaciones como Fairtrade, Dreyfus, 4C y Café Practices resalta la diversidad de enfoques en cuanto a sostenibilidad, comercio justo y buenas prácticas agrícolas. Esto no solo diversifica el mercado potencial, sino que también fortalece la competitividad de la asociación al ofrecer diferentes atributos a distintos segmentos de consumidores.

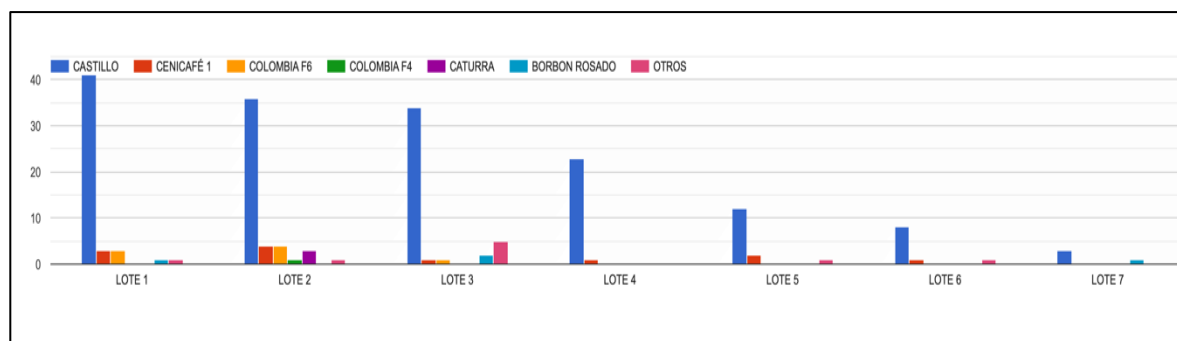
Oportunidades de Mercado. Las certificaciones representan una ventaja competitiva para los productores de Asproaca, permitiendo acceder a mercados que valoran la sostenibilidad y calidad, como las grandes cadenas de café y los mercados especializados en productos éticos.

Desafíos y potencial. Si bien la mayoría de los predios tienen certificaciones, algunos aún no están certificados. Esto abre la puerta para trabajar en la capacitación y apoyo a aquellos asociados que aún no han alcanzado estos estándares, fortaleciendo la unidad y competitividad de toda la asociación.

¿Qué variedad de café tiene sembrada en el predio?

Figura 19

Variedad de café sembrada



En promedio, los caficultores tienen 5 lotes de producción de café con diferentes estados de desarrollo, que oscilan entre 11 meses y mayor a 7 años. En los lotes predomina una distancia de siembra de 140*140 y sobresale el sombrío de guamo, frutales, plátano y árboles maderables. La variedad predominante es *Castillo Tambo* y *Castillo Sur*, seguida por el *Cenicafé 1*, *Colombia F4* y *F6*, *Caturra* y en baja proporción varietales como *Borbon Rosado* y *Gheisha*. Es importante considerar:

Diversificación como Estrategia de Resiliencia. El manejo promedio de 5 lotes por productor permite a los caficultores de Asproaca mantener una producción constante y diversificada, lo que reduce el impacto de posibles enfermedades o condiciones adversas en un solo lote.

Enfoque en Productividad y Resistencia. La predominancia de variedades como Castillo y Cenicafé 1 refleja un enfoque claro en maximizar la productividad y minimizar los riesgos asociados a la roya. Estas variedades permiten un manejo más eficiente y rentable de los cultivos, asegurando tanto la sostenibilidad como la estabilidad económica para los caficultores.

Oportunidad en Mercados Especializados. La inclusión de variedades de alta calidad como Borbon Rosado y Geisha muestra que algunos caficultores están explorando nichos de mercado de cafés especiales, donde la calidad y el perfil de sabor son altamente valorados. Si bien son variedades de mayor riesgo, también representan una gran oportunidad para diferenciar el café de Asproaca y aumentar su valor en los mercados internacionales, razón por la cual la asociación debe impulsar y fomentar la siembra de varietales de estas características, dado que en la actualizada existe baja cantidad sembrada.

Esta combinación de variedades y la distribución de lotes permiten a Asproaca mantener un equilibrio entre productividad, sostenibilidad y calidad, asegurando tanto su competitividad en mercados de volumen como su capacidad de acceder a mercados especializados de alto valor.

La baja presencia de variedades de cafés de especialidad entre los cultivos de los asociados de Asproaca tiene un impacto significativo en la capacidad de la asociación para acceder y aprovechar completamente los mercados especializados de café de alta calidad. Aunque estos mercados representan una gran oportunidad, la limitada producción de variedades como Borbón Rosado o Geisha reduce la competitividad de Asproaca en este nicho. A continuación, detallo algunos de los principales efectos:

- a. Acceso limitado a precios premium: Los mercados especializados de café, como el de los cafés de origen o de variedades exóticas (e.g., Borbón Rosado, Geisha), suelen ofrecer precios más altos debido a la demanda por características distintivas en sabor y calidad. La predominancia de variedades como Castillo o Cenicafé 1, que son más comunes y orientadas a la resistencia a enfermedades, podría limitar la posibilidad de obtener los precios premium que ofrecen estos mercados.

- b. Menor diferenciación en el mercado: La competitividad en el mercado de cafés especiales se basa en la diferenciación del producto. La escasa presencia de variedades altamente valoradas por sus perfiles de sabor únicos afecta la capacidad de Asproaca para destacarse y generar una narrativa diferenciadora que capte la atención de compradores especializados.
- c. Dependencia de mercados convencionales: Dado que los asociados se enfocan principalmente en variedades más tradicionales y resistentes, Asproaca depende en mayor medida de los mercados convencionales o semi-especializados, donde las características diferenciadoras no son tan valoradas, y los márgenes de ganancia son más bajos.
- d. Oportunidades de capacitación y adaptación tecnológica: La baja presencia de variedades de café de especialidad puede reflejar la falta de capacitación y acceso a tecnologías adecuadas para el manejo y cultivo de estas variedades, que a menudo requieren técnicas más cuidadosas y específicas. Esto implica la necesidad de fortalecer las capacidades técnicas de los caficultores para adaptarse a las demandas de estos mercados.
- e. Certificaciones y calidad percibida: Si bien un alto porcentaje de los predios cuenta con certificaciones de sostenibilidad (Rainforest Alliance, Fairtrade, etc.), la falta de cafés de especialidad limita el potencial para integrar criterios adicionales de calidad que podrían ser más atractivos para compradores de mercados especializados.

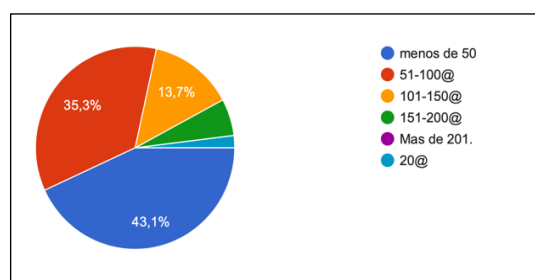
Si Asproaca desea entrar con fuerza en los mercados de cafés de especialidad, es crucial que promueva la diversificación de las variedades cultivadas, incentivando a los productores a incluir varietales con alto valor en el mercado. Esto implicaría inversiones en capacitación,

mejora de infraestructura productiva y estrategias de diferenciación que capitalicen las certificaciones ya obtenidas.

¿Cuántas arrobas de café produce en su predio y cuantas le vende a Asproaca?

Figura 20

Cantidad de café vendido a Asproaca



En el municipio de Cajibío, Cauca, la productividad promedio de una hectárea de café puede variar considerablemente dependiendo de varios factores, como las condiciones climáticas, las prácticas de manejo y la edad de los cultivos. En términos generales, la producción por hectárea está establecida entre 110 a 120 @/Ha, las cafeteras de los asociados oscila entre 80 y 100 @/ha.

Es importante señalar que esta cifra puede fluctuar según las particularidades de la finca y las técnicas de manejo empleadas, lo que sugiere que la implementación de prácticas sostenibles y tecnologías innovadoras podría mejorar estos rendimientos. Asproaca, a través de iniciativas sostenibles como la certificación Rainforest Alliance y el uso de biofertilizantes, apunta a aumentar la productividad y asegurar la calidad del producto para su comercialización en mercados especializados.

Como se observa en la gráfica 20, se debe motivar a los productores a vender la mayor parte de su cosecha a la asociación. Para estimular la lealtad de los asociados hacia Asproaca, se pueden aplicar las siguientes estrategias:

- a. Mejores precios y condiciones de venta: Asproaca puede negociar mejores precios para los productores al vender en conjunto, permitiendo a los asociados obtener ingresos más altos en comparación con la venta directa a otros compradores. Esto podría incluir el acceso a mercados diferenciados o especializados, como el de café con certificación, que pague un sobreprecio.
- b. Beneficios tangibles para los asociados: Proveer beneficios como asistencia técnica, acceso a insumos a precios preferenciales, financiación o capacitación en buenas prácticas agrícolas puede incentivar a los asociados a permanecer leales y vender la mayor parte de su café a la asociación.
- c. Promoción de la identidad y pertenencia: Generar un sentido de comunidad e identidad alrededor de Asproaca es fundamental. Esto puede incluir la participación en ferias y eventos de calidad de café con posibilidad de accesos a mercados. Fomentar la idea de que al vender a Asproaca se está contribuyendo al desarrollo local y a una causa compartida puede fortalecer el vínculo.
- d. Bonificaciones por volumen o fidelidad: Crear incentivos financieros adicionales para aquellos que vendan más cantidad de su café a la asociación, o para aquellos que sean consistentemente leales durante varias temporadas, puede ser una herramienta efectiva para aumentar la lealtad. Asociados con prioridad en los beneficios que genera el acceso a proyectos de desarrollo a los cuales se postule la asociación.

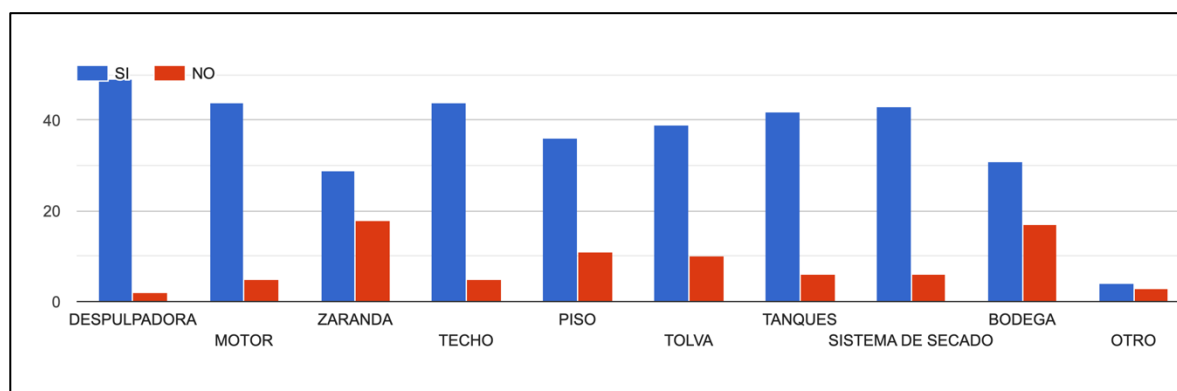
Equipos e Infraestructura Productiva

El análisis de los equipos e infraestructura productiva en Asproaca muestra un nivel de equipamiento que respalda adecuadamente la producción de café, pero con algunas áreas que podrían mejorarse para garantizar una mayor eficiencia y calidad en el procesamiento del café. A continuación, se desglosan los principales aspectos:

Qué equipos e infraestructura posee para el beneficio del café y en qué estado se encuentra?

Figura 21

Equipos para el beneficio del café



Despulpadoras: 44 (86,3%) productores tienen despulpadora con motor: Esto indica que la gran mayoría de los asociados están mecanizados, lo que les permite procesar el café de manera más rápida y eficiente. Las despulpadoras motorizadas reducen el tiempo y esfuerzo necesario para procesar el café, lo que es crucial en épocas de cosecha cuando el volumen de trabajo es alto.

5 (9,8%) productores usan despulpadoras manuales: Aunque estas son funcionales, son menos eficientes que las motorizadas. Los productores que utilizan despulpadoras manuales

podrían beneficiarse de un programa de actualización o acceso a financiamiento para modernizar su equipo, lo que mejoraría la productividad y reduciría el esfuerzo físico.

Módulos con Zaranda: 29 (56,9%) productores tienen módulo con zaranda: Esto permite clasificar los granos de café por tamaño después del despulpado, lo que ayuda a garantizar un procesamiento de mayor calidad. Sin embargo, más de la mitad de los productores aún no cuentan con este equipamiento, lo que podría estar limitando la calidad de su café. Una mayor adopción de zarandas ayudaría a mejorar la consistencia en la calidad del producto final.

Beneficiaderos: 44 (86,3%) productores tienen beneficiaderos techados con piso: Un beneficiadero adecuado es clave para proteger el café durante el proceso de fermentación. El hecho de que la mayoría de los productores cuenten con este tipo de infraestructura techada muestra que están preparados para mantener la calidad del café bajo condiciones controladas, evitando la contaminación o la exposición al clima.

Tolvas: 39 (76,5%) productores tienen tolva: Este equipo es esencial para el manejo eficiente del café durante el despulpado, facilitando el movimiento y almacenamiento temporal del grano. Aunque la mayoría de los productores cuenta con este equipo, aún hay un grupo que podría beneficiarse de su implementación para mejorar la eficiencia en el manejo del café.

Tanques de Lavado: 42 (82,4%) productores tienen tanques de lavado: Los tanques de lavado son fundamentales para eliminar el mucílago de los granos después de la fermentación, lo que contribuye a un perfil de taza limpio. Dado que la mayoría de los productores cuenta con este equipo, la infraestructura de lavado en los asociados a Asproaca parece estar bien establecida, lo que favorece la calidad del café.

Sistemas de Secado: 43 (84,3%) productores tienen sistemas de secado: El secado adecuado es crítico para la preservación de la calidad del café. Los sistemas de secado

controlados, como los techados, protegen el café de las inclemencias del clima y aseguran que el grano se seque de manera uniforme. Dado que casi todos los productores cuentan con este sistema, Asproaca está bien equipada en esta fase del procesamiento.

En relación a la infraestructura se puede concluir y recomendar los siguientes aspectos:

- Focalización en modernización: Si bien la mayoría de los asociados tiene acceso a equipos clave como despulpadoras motorizadas y sistemas de secado, todavía hay una oportunidad de mejorar las herramientas de procesamiento para los que tienen equipos manuales o carecen de módulos con zaranda. Programas de financiamiento o asistencia técnica podrían facilitar la modernización de estos equipos.
- Calidad homogénea: Ampliar el uso de módulos con zaranda y tolvas podría mejorar la calidad final del café de Asproaca, aumentando su consistencia y permitiendo el acceso a mercados más exigentes.
- Contemplar la inversión en infraestructura compartida es una posibilidad un poco remota dada la atomización en la ubicación de los predios. Para aquellos productores con ubicación cercana se podría explorar la creación de infraestructura compartida o puntos de beneficiado colectivo que permitan a los pequeños productores acceder a equipamiento avanzado sin la necesidad de grandes inversiones individuales.

Con estas mejoras en equipos e infraestructura, Asproaca puede optimizar su capacidad de procesamiento y asegurar que los productores mantengan y mejoren la calidad del café que comercializan.

Qué método utiliza para el secado del café?

En relación al tipo de secado el 69,4 % utiliza parabólico, el 10,2% casa Elda, el 12,2% utilizan los dos sistemas (parabólico y casa Elda) y el 8,2% otro sistema de secado. En promedio el área de secado es menor a 50 metros cuadrados.

Manejo Ambiental en el Predio

El manejo ambiental que realizan los asociados a Asproaca en sus predios, refleja un fuerte compromiso con la sostenibilidad, ya que la gran mayoría adopta prácticas responsables que contribuyen a prevenir, reducir y compensar los impactos al suelo, el agua y el ambiente generados en la finca durante la producción de café. A continuación, se desglosan los aspectos clave relacionados con este tema:

¿Realiza manejo de las aguas mieles?

45 (88,3%) productores utilizan un sistema modular de tratamiento anaeróbico (SMTA) para gestionar las aguas mieles generadas durante el proceso de beneficio del café. Este sistema es crucial para evitar la contaminación de fuentes de agua, ya que las aguas mieles son ricas en materia orgánica y pueden afectar negativamente los ecosistemas acuáticos si no se manejan adecuadamente.

Beneficio ambiental: Al usar tratamiento anaeróbico, los productores logran descomponer las sustancias contaminantes en un entorno controlado, reduciendo la carga contaminante antes de que las aguas sean liberadas. Además, este tipo de tratamiento puede generar biogás, lo que aporta un beneficio adicional en términos de energía renovable.

¿Realiza manejo a la pulpa?

45 (88,3%) productores realizan el compostaje de la pulpa de café y la transforman en abonos orgánicos. El compostaje es una práctica que cierra el ciclo de nutrientes, permitiendo que los residuos del café se reintegren a la tierra en forma de fertilizante natural.

Beneficio agrícola: El uso de abonos orgánicos derivados de la pulpa contribuye a mejorar la estructura del suelo, aumentar su capacidad de retención de agua y promover la biodiversidad microbiana, lo que resulta en suelos más fértiles y productivos. Además, reduce la dependencia de fertilizantes químicos, lo que no solo es beneficioso para el medio ambiente, sino también para la economía de los caficultores.

Sostenibilidad integrada: El manejo responsable de aguas mieles y pulpa de café asegura que Asproaca esté alineada con prácticas agrícolas sostenibles. Estas acciones no solo protegen el medio ambiente, sino que también contribuyen a la reputación de la asociación como productora de café de calidad y respetuosa con el entorno.

Potencial de mejora y escalabilidad: Aunque 45 productores ya implementan estos sistemas, es importante asegurar que todos los miembros de la asociación adopten estas prácticas. Además, Asproaca podría explorar la posibilidad de generar valor adicional a partir de estos residuos, como la producción de biogás o el desarrollo de proyectos de compostaje comunitario más avanzados.

En resumen, se puede concluir que los cafeteros están haciendo un excelente trabajo en el manejo ambiental de su producción, pero seguir fortaleciendo estas prácticas ayudará a consolidar su perfil como asociación líder en café sostenible.

Otros Aspectos Importantes en la Finca

El análisis de estos otros aspectos de las fincas de los asociados de Asproaca muestra un enfoque claro hacia la seguridad, el orden y la calidad en las actividades productivas.

¿Diligencia regularmente los registros de la finca (las actividades, recolección de café, compra y aplicación de insumos, y ventas de café)?

El hecho de que 37 (72,5%) personas de Asproaca diligencien registros relacionados con las actividades de la finca, recolección de café, compra y aplicación de insumos, y ventas de café refleja un avance importante en la gestión administrativa de sus fincas, lo cual tiene varias implicaciones positivas:

Mejora en la Toma de Decisiones: Llevar registros detallados de las actividades de la finca permite a los productores tomar decisiones basadas en datos. Al monitorear aspectos como la recolección de café, la compra de insumos y las ventas, los caficultores pueden evaluar mejor la rentabilidad de sus operaciones y ajustar sus prácticas para maximizar beneficios y reducir costos.

Transparencia y Acceso a Mercados: Contar con un sistema de registro ordenado y detallado es fundamental para cumplir con las exigencias de ciertos mercados y certificaciones. Por ejemplo, muchas certificaciones de café (como Fairtrade, Rainforest Alliance o 4C) requieren que los productores mantengan registros sobre las prácticas agrícolas y el uso de insumos. Esto aumenta la transparencia y facilita las auditorías, lo que puede abrir puertas a mercados que valoran la trazabilidad y sostenibilidad.

Optimización de Recursos: Al documentar la compra y aplicación de insumos, los productores pueden identificar patrones en el uso de fertilizantes y otros productos, lo que les permite optimizar el manejo de los recursos. Esto no solo mejora la eficiencia, sino que también contribuye a la sostenibilidad al evitar el uso excesivo o innecesario de productos químicos.

Planificación a Largo Plazo: Llevar registros también permite a los caficultores planificar mejor sus actividades futuras. Con datos históricos sobre la producción, pueden estimar más adecuadamente las necesidades de insumos, los tiempos de cosecha y las posibles ganancias. Además, esta información es valiosa para obtener acceso a crédito o financiamiento, ya que los bancos o programas de apoyo requieren documentación clara de las operaciones de la finca.

En conclusión, el registro de las actividades de la finca es una herramienta clave para el éxito a largo plazo de los productores de Asproaca. Incentivar a que más asociados adopten esta práctica podría mejorar aún más la eficiencia y rentabilidad de la asociación, además de fortalecer su capacidad para cumplir con los requisitos de certificaciones y contratos comerciales.

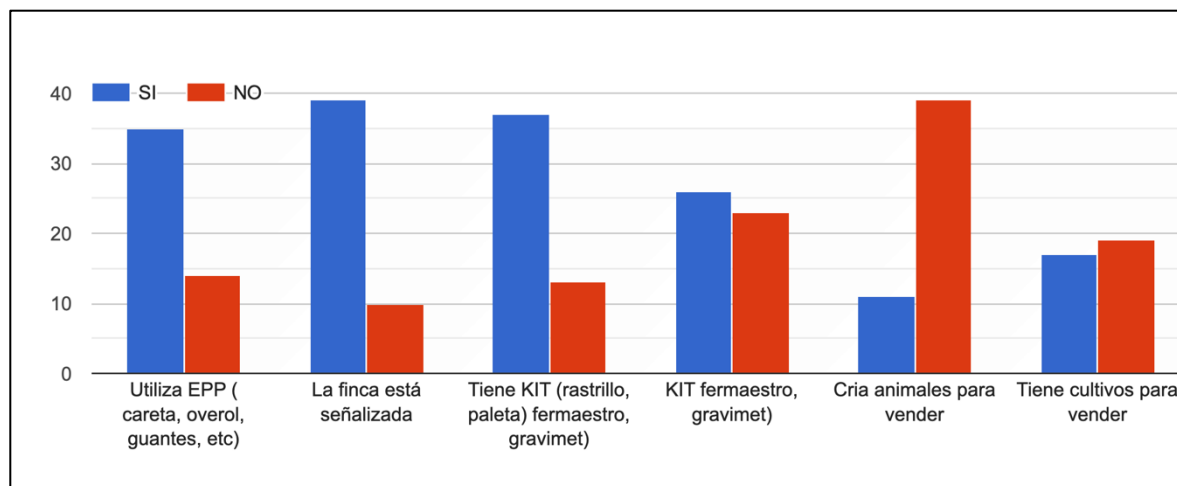
¿Utiliza Elementos de Protección Personal (EPP) al realizar actividades en la finca (como guantes, botas, gafas, mascarillas, entre otros)?

En la figura 22 se evidencia que 35 personas (68,6%) utilizan elementos de protección personal en las actividades de la finca. Este es un aspecto positivo que refleja la preocupación de los productores por su seguridad personal durante tareas que pueden ser riesgosas, como la aplicación de insumos agrícolas o el manejo de maquinaria. Sin embargo, aún hay un grupo que no utiliza EPP, lo que indica la necesidad de promover y educar a más caficultores sobre la

importancia de protegerse adecuadamente para prevenir accidentes y problemas de salud a largo plazo.

Figura 22

Aspectos relacionados con la finca



¿Cuenta su finca con señalización adecuada para las áreas de trabajo, almacenamiento de productos y zonas de seguridad?

En la figura 22 se muestra que 41 personas (80,4%) tienen la finca señalizada, lo que es crucial para el orden y la seguridad. La señalización adecuada de las áreas de producción y manejo de insumos facilita la organización, promueve buenas prácticas agrícolas y contribuye a la seguridad de los trabajadores y visitantes. Este aspecto también es importante para cumplir con requisitos de certificaciones, ya que demuestra que los productores mantienen un entorno de trabajo controlado y supervisado.

¿Cuenta y utiliza un kit de postcosecha en su finca (rastrillo, fermaestro, mallas, entre otros)?

Se evidencia en la figura 22 que 38 personas (74,5%) cuentan con kit de postcosecha (rastrillo, fermaestro, etc.). Este tipo de equipo es esencial para el manejo adecuado del café después de la cosecha. Herramientas como los rastrillos y fermaestros ayudan a optimizar el proceso de secado y fermentación, asegurando que el café mantenga su calidad. La alta proporción de productores que disponen de estos kits sugiere que Asproaca está bien equipada en esta etapa crítica del procesamiento. Sin embargo, fomentar la adopción de estos kits por parte de todos los productores podría mejorar la homogeneidad de la calidad del café producido.

En conclusión, el uso de elementos de protección personal, la señalización de fincas, y la disposición de kits de postcosecha son indicadores positivos de que Asproaca promueve prácticas seguras y eficientes. A medida que más productores adopten estos estándares, la asociación fortalecerá su capacidad para mantener la calidad del producto y garantizar la seguridad de los trabajadores, cumpliendo con los requisitos de certificación y asegurando su competitividad en el mercado. Sin embargo, será importante seguir fomentando la adopción de EPP y el uso de kits de postcosecha entre el resto de los asociados para alcanzar una mayor uniformidad.

Además del café, ¿tiene alguna otra producción agrícola o pecuaria que le genere ingresos adicionales?

La consulta sobre la diversificación productiva entre los asociados de Asproaca revela que:

- Solo 17 asociados (33,3%) cultivan productos diferentes al café para la venta.
- 11 personas (21,6%) crían animales para la venta.

Este dato es relevante dado que Asproaca no es únicamente una asociación de caficultores, sino de productores agropecuarios, lo que sugiere que hay un potencial no aprovechado en términos de diversificación productiva. La diversificación es una estrategia clave para reducir riesgos económicos, ya que depender de un solo producto (en este caso, el café) puede hacer a los productores vulnerables a las fluctuaciones del mercado o condiciones climáticas adversas.

Impacto y Oportunidades de Mejora

Limitada Diversificación: El hecho de que solo 17 asociados tengan cultivos alternativos al café y solo 11 críen animales para la venta muestra que la mayoría de los miembros de Asproaca dependen casi exclusivamente del café como su principal fuente de ingresos. Esto puede ser un riesgo significativo, dado que los precios del café y las condiciones climáticas pueden variar, afectando directamente sus ingresos.

Oportunidad para Expansión Agropecuaria: Asproaca podría fomentar la diversificación entre sus asociados, promoviendo el cultivo de otros productos agropecuarios que puedan ser comercializados a nivel local o regional. Esto no solo aumentaría la resiliencia económica de los productores, sino que también fortalecería la asociación como un colectivo agropecuario más amplio y robusto.

Fomento de la Producción Animal: Solo 11 asociados crían animales para la venta, lo que indica otra área de oportunidad para aumentar la producción animal en la asociación.

Fomentar la cría de animales, ya sea para carne, leche o derivados, no solo incrementa los ingresos de los asociados, sino que también puede complementar la fertilización de los cultivos mediante el uso de estiércol, reforzando los principios de sostenibilidad.

Apoyo técnico y capacitación: Para aumentar la diversificación, la asociación podría ofrecer capacitación técnica sobre la implementación de cultivos y la cría de animales, así como proporcionar acceso a recursos financieros o insumos que faciliten esta transición. Asproaca puede establecer alianzas con entidades que promuevan la diversificación agropecuaria para apoyar a los productores en la implementación de nuevas actividades agrícolas y pecuarias.

En conclusión, la limitada diversificación entre los asociados de Asproaca representa tanto un riesgo como una oportunidad. Potenciar esta diversificación fortalecerá la sostenibilidad económica de los miembros, mejorará la seguridad alimentaria local, y permitirá a la asociación cumplir mejor con su objetivo de ser una asociación de productores agropecuarios, no solo de caficultores.

Propuesta del Plan Estratégico para Asproaca

Una vez realizada la vigilancia tecnológica haciendo una fundamentación sobre los modelos de plan estratégico de comercialización desde la mirada de diferentes autores, se han seleccionado tres modelos con los principales elementos aportados por los autores Porter, Kotler y Godet. A partir de estos modelos se diseñó una metodología para el modelo de planeación estratégica y comercialización de productos agrícolas de la asociación ASPROACA, el cual se desarrolla a continuación.

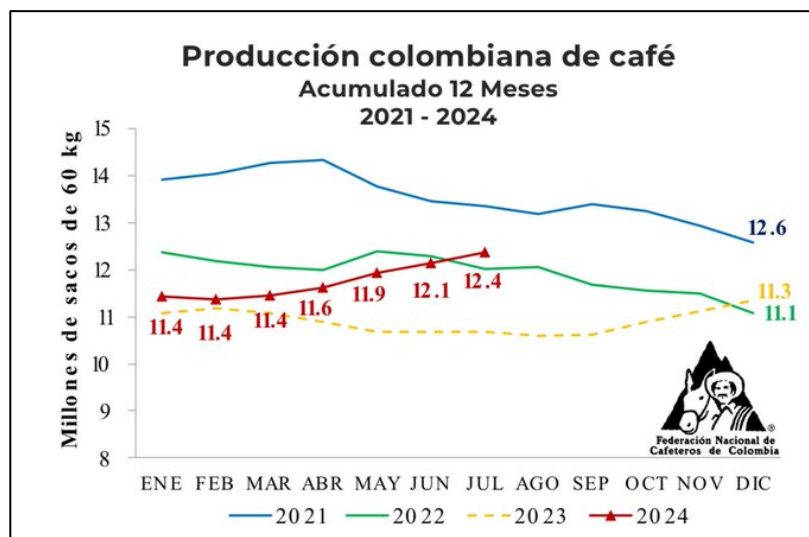
Análisis Externo

Para este análisis se establecieron 5 indicadores básicos: producción, productores, precio internacional e interno del café, empleo y PIB.

Producción. Al comparar la producción de café en Colombia esta decreció en 1,1 millones de sacos del año cafetero 2022/23 con respecto al 2020/21 pasando de 10,6 a 11,7 millones de sacos de café de 60 kg (FNC, 2023), esta caída está relacionada con altos precios de los fertilizantes y la incidencia del fenómeno de la niña que afecta la floración y la producción, así mismo incide la escasez de mano de obra durante la cosecha. A nivel de exportación, Colombia exportó 10,87 millones de sacos de 60 kg de café verde para diciembre de 2023, en comparación con 9,66 millones de sacos para el año 2022 (Organización internacional del Café, 2024)⁵⁴

En el informe presentado por el gerente de la FNC, precisan las cifras de producción del grano al igual que las cifras de exportación y sus equivalentes en valor de la cosecha. La figura 22 indica el comportamiento en las cifras desde el 2021 hasta julio de 2024.

(Organización internacional del Café, 2024)⁵⁴

Figura 23*Producción de café 2021-2024*

Nota. Germán Bahamón, gerente general de la Federación Nacional de Cafeteros,

@GermanBahamon. Cuenta de X.

Productores. En Colombia existen 548 mil familias dedicadas a la producción de café, distribuidas en 23 departamentos y 603 municipios del país, lo que demuestra la amplia presencia y alcance de la caficultura en todo el territorio nacional.

Además, se estima que existen más de 658 mil fincas cafeteras en Colombia, se siembran más de 842 mil hectáreas de café en todo el país, lo que muestra la extensión de los cultivos y la importancia que tiene esta actividad para la economía colombiana. (FNC, 2023)

Precio Internacional. El precio de café en la Bolsa de Nueva York (Contrato KC), cerró en septiembre de 2023 en 152,7 ¢/lb, cayendo un 31,7% respecto a 223,5 ¢/lb en septiembre 2022. Este comportamiento se justifica por la caída tanto del mercado en Nueva York y Londres, y el contexto negativo del mercado de Estados Unidos. (FNC, 2023)

Precio Interno. En septiembre de 2023, el precio interno promedio alcanzó \$1.285.967 por carga, mientras que, el precio interno fue 46,4% inferior al observado en septiembre de 2022 en donde alcanzó \$2.398.967. Este comportamiento está justificado por el comportamiento de la tasa de cambio y la caída del diferencial del café colombiano comparado a lo visto hace un año.

Empleo. En enero de 2024, el sector agropecuario conformado por la agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca, ocuparon 3,2 millones de personas; representando un incremento de 244000 personas más que enero de 2023, lo cual representa un incremento del 8,3%, según el reporte de la UPRA (Unidad de Planificación Rural Agropecuaria, 2024). Estas cifras reflejan un crecimiento notable consolidando la actividad agropecuaria como la segunda que más empleo genera a nivel nacional. El sector cafetero aporta el 30% del empleo agrícola, convirtiendo esta actividad en motor de desarrollo de la economía rural.

Producto Interno Bruto, PIB: en el primer trimestre de 2024 y según las cifras del DANE el PIB decrece 0,7% en relación al mismo periodo del 2023. Para el mismo periodo, el valor agregado del café disminuyó en -6,6. La medición del PIB nacional es importante porque responde al conjunto de bienes y servicios finales producidos en un país durante un tiempo

Tendencias del Mercado del Café a Nivel Internacional

El consumo de café a nivel internacional, de acuerdo con el análisis realizado por el portal Research and Markets, 2023⁵⁵ se centra en cinco aspectos fundamentales:

Crecimiento del consumo de café especial y de alta calidad: los consumidores están cada vez más interesados en cafés especiales, de origen único y de alta calidad con características sensoriales privilegiadas; se incluye café orgánico, de comercio justo y con certificaciones

⁵⁵ <https://www.researchandmarkets.com/reports/5265148/global-coffee-market-size-forecast-2024-2030#src-pos-1>

sostenibles. Así mismo, ganan espacio en el mercado las microtostadoras y cafeterías de especialidad en las que se ofrece al cliente experiencias únicas y personalizadas.

Responsabilidad social y sostenibilidad: los consumidores buscan café de alta calidad que se hayan producido de manera sostenible con un impacto positivo en el medio ambiente y las comunidades que los producen. Las certificaciones que son más valoradas por los consumidores conscientes son Fair Trade, Rainforest Alliance y UTZ.

Innovación en productos y presentaciones: las cápsulas de café, el cold brew (café frío) y otras presentaciones de concentrado de café ganan un espacio entre los consumidores. Igual sucede con las innovaciones en empaque que preservan la frescura y la calidad del café.

Tecnología y digitalización: las plataformas de comercio electrónico están creciendo, permiten a los consumidores comprar café de alta calidad directamente a los productores o tostadores. Así mismo, la implementación de un sistema de rastreo es utilizado para llevar la trazabilidad a través de la cadena de suministro.

Consumo consciente y saludable: los consumidores son más conscientes de los beneficios que aporta el café en su salud y buscan productos con propiedades específicas como el café descafeinado, café con aditivos saludables y el café orgánico.

Tendencias del Mercado del Café en Colombia

De acuerdo con el análisis realizado por el portal latiendadelcafe.co⁵⁶, las tendencias del mercado de café para el año 2023, se centran en:

⁵⁶ <https://latiendadelcafe.co/blogs/cafe-colombiano/estadisticas-del-consumo-del-cafe-en-colombia-2023>

Exportaciones de café especial: Colombia sigue siendo reconocido a nivel mundial como el tercer mayor productor de café suave lavado. La producción de cafés de especialidad está en auge y las asociaciones están cada vez más involucradas en la exportación directa de sus productos.

Crecimiento del consumo interno: En 2023, el consumo per cápita de café en Colombia alcanzó 2.8 kg, un aumento del 4% respecto al 2022, reflejando una mayor familiaridad con la bebida y su diversificación (Federación Nacional de Cafeteros). Se ha incrementado la cultura del café que valora la calidad y la experiencia del café, ha crecido la diversificación de métodos de preparación y las tiendas de café de especialidad.

Enfoque en la sostenibilidad: cada vez son más los productores colombianos que adoptan prácticas agrícolas sostenibles y buscan la certificación para cumplir con la creciente demanda de café sostenible en los mercados internacionales.

Innovación: los productores nacionales se adaptan a las tendencias diversificando sus ofertas con productos como el café frío, las cápsulas de café, el café infusionado con diferentes sabores y otras bebidas a base de café que pueden ser energizantes bajos en azúcares y ricas en nutrientes naturales. En los cafés tostados y molidos se agregan diferentes graduaciones de tueste y molienda que generan características únicas y muy preciados por los consumidores. Igualmente se incluye innovaciones en el procesamiento del café como honey process y natural process utilizados para crear perfiles de sabor únicos.

Uso de tecnología en la producción y comercialización. A continuación, se relacionan algunas tendencias que pueden implementar los pequeños y medianos caficultores. En

producción es importante para el mapeo y gestión de cultivos el uso de sistemas de posicionamiento global (GPS) y sistemas de información geográfica (GIS). Para monitorear la salud de las plantas (detección temprana de enfermedades y plagas) y las condiciones del suelo se puede emplear drones y sensores. Para la optimización del recurso hídrico y la fertilidad edáfica el uso de sistemas de riego automatizado. La planeación de la finca cafetera y la gestión de actividades, costos y registros se logran con el uso de software de gestión o aplicaciones informáticas. Durante el beneficio y procesamiento se utiliza la bioquímica en la fermentación mediante el control de variables como el tiempo y la temperatura con el fin de mejorar la calidad sensorial del café.

En la postcosecha y para llevar sistemas de trazabilidad a lotes o micro lotes que documenten la historia del café desde la finca hasta el consumidor final se pueden emplear códigos QR, estos permiten a los consumidores rastrear el origen y el proceso del café desde el dispositivo móvil.

Y en la comercialización el uso de la tecnología se visibiliza en el comercio electrónico y el marketing digital empleando las redes sociales y motores de búsqueda para aumentar la visibilidad en línea de los productos.

Análisis de PESTELI

PESTELI es una matriz para el análisis del entorno y la coyuntura con una estructura derivada del DAFO. El acrónimo PESTELI se refiere a aquellos factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos, Legales y de Innovación que se deben tener en cuenta del entorno y que pueden incidir en el proyecto.

Factores políticos

El conflicto armado en las zonas rurales productoras de café genera afectaciones y como lo indica el investigador J. Muñoz⁵⁷ “ha creado ambientes persistentes y sistemáticos de incertidumbre social, política y económica a los pequeños campesinos cafeteros, a través de mecanismos tales como la intimidación, el deterioro de los mercados locales, el desplazamiento forzado, apropiación de activos, y la destrucción de infraestructura, entre otros”. El conflicto armado está estrechamente relacionado con los cultivos de uso ilícito con el cual se financian actividades ilegales, se conquistan territorios, se mueve la economía regional y local, generando entre otros, encarecimiento de la mano de obra para el cultivo de café.

En consecuencia, Cajibío hace parte de los 170 municipios PEDET⁵⁸ (Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial). Este es un instrumento de planificación y gestión del gobierno nacional (a través de la Agencia de Renovación del Territorio-ART) para implementar de manera prioritaria y con mayor celeridad los planes sectoriales y programas en el marco de la reforma rural integrada (RRI) y las medidas pertinentes que establece el Acuerdo Final para la terminación del Conflicto y la Construcción de una Paz Estable y Duradera⁵⁹. En la figura 24 se presenta la zona del Alto Patía en la cual está inmerso el municipio de Cajibío.

Otro factor político es la desestabilización política entre el gobierno nacional y la administración de la Federación Nacional de Cafeteros en especial el Fondo Nacional del Café,

⁵⁷ Muñoz Mora, J. C. (2009). Los caminos del café-aproximación a los efectos del conflicto armado rural en la producción cafetera colombiana.

⁵⁸ <https://www.plan.org.co/proyectos/programas-de-desarrollo-con-enfoque-territorial-pdet/>

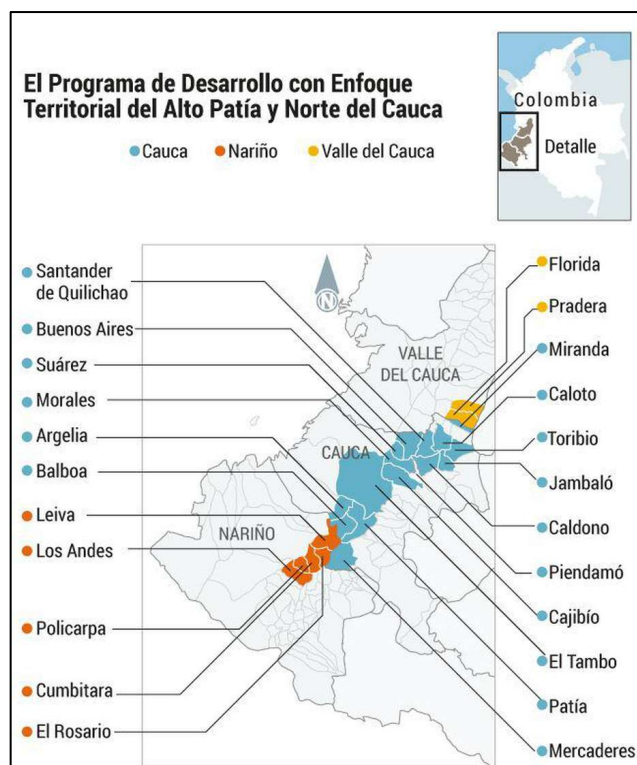
⁵⁹ https://www.cancilleria.gov.co/sites/default/files/Fotos2016/12.11_1.2016nuevoacuerdofinal.pdf

genera una afectación a los mercados nacionales e internacionales al generar incertidumbre por el futuro inmediato de la comercialización del grano.

Según el gobierno, el Estado tiene que tomar las riendas del fondo nacional de café para proteger y dar un buen uso a recursos públicos, que deben de estar al servicio de las asociaciones de pequeños caficultores con el objetivo de cultivar más, industrializar el grano y llevar paz a los territorios cafeteros.⁶⁰

Figura 24

Municipios PDET



Nota. Periódico El Espectador, julio 2024

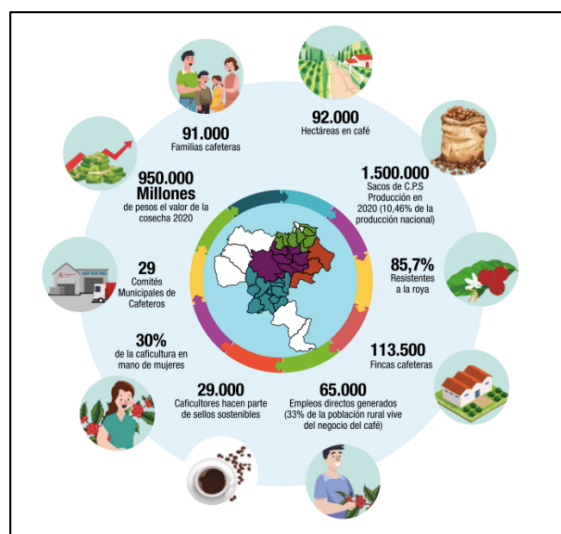
Entre tanto, el Fondo Nacional del Café indica que los recursos provenientes de fondo de estabilización del café creado en 1940 a través del Decreto 2078 como una cuenta del tesoro

⁶⁰ <https://petro.presidencia.gov.co/prensa/Paginas/El-Estado-debe-tomar-las-riendas-del-Fondo-Nacional-del-Cafe-presidente-Petro>

nacional (Ministerio de Hacienda), administrado por la FNC con el fin “los recursos están destinados a apoyar al grueso de los productores en circunstancias adversas del mercado”. Como es una cuenta parafiscal con dineros considerados públicos y que se nutre principalmente de la contribución cafetera pagada por los caficultores por cada libra de café exportado (5,5 centavos de dólar/libra con un tope máximo de 2,5% del total de la contribución cafetera). En la actualidad el ministerio de hacienda se opone a entregar al fondo estos dineros para su administración por factores de índice político, afectando las contribuciones que hace el fondo a los cafeteros dificultando el acceso a los apoyos a que por Ley tienen derecho (Ley 101 de 1993), representados en planes estratégicos de asistencia técnica, gestión comercial, insumos, investigación y otros que favorecen el bienestar económico del caficultor.

Factores económicos

Colombia, país reconocido mundialmente por su producción de café, con exportaciones anuales que superan los 10.6 millones de sacos de 60 kilos para el cierre 2023, como indica la Federación Nacional de Cafeteros. El cultivo del café representa del 7 al 8 por ciento del producto interno bruto de Colombia. La figura 25, presenta algunos indicadores de la caficultura en el departamento del Cauca, departamento en el que 91000 familias se dedican a la caficultura en 92000 hectáreas de cultivo.

Figura 25*Indicadores de la Caficultura Caucana*

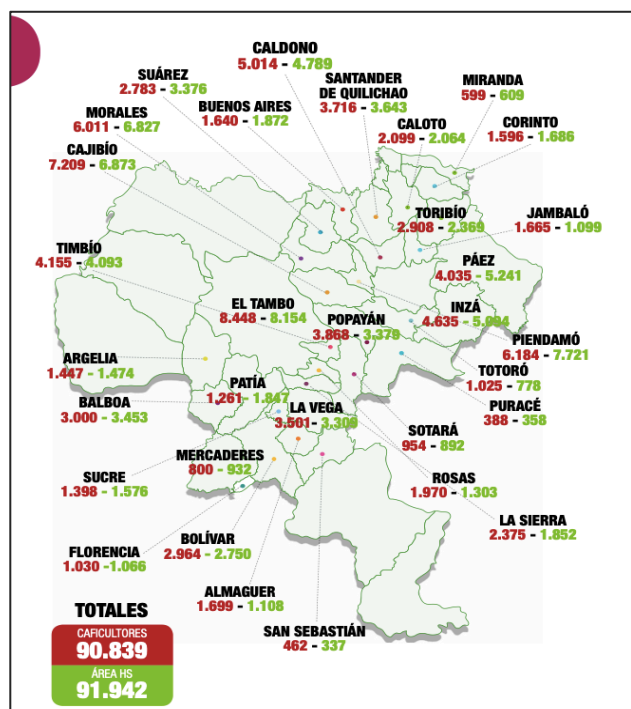
Nota: informe de gestión 2020, comité departamental de cafeteros del cauca.

<https://cauca.federaciondecafeteros.org/app/uploads/sites/2/2021/04/INFORME-DE-GESTIÓN-con-enlaces.pdf>

Indicadores de la caficultura caucana

La figura 26 indica la producción de café por municipio del departamento del Cauca, relacionando las hectáreas y los caficultores dedicados a esta actividad. Para el año 2020, el municipio de Cajibío, contaba con 7209 caficultores y con 6873 hectáreas de café establecidas, en promedio 1,05 hectáreas por caficultor.

Figura 26 Producción de Café por Municipio



Nota. Informe de gestión 2020, comité departamental de cafeteros del cauca⁶¹.

El precio del café está conformado por variables exógenas que no son del alcance de los productores ni por la FNC. El café por ser un commodities, es un producto transable en la bolsa (en la bolsa de Nueva York se transan los *arábigos* mientras que en la bolsa de Londres se transan los *robustas*). La variación en la bolsa depende de la oferta y demanda y de la tasa representativa del mercado -TRM que equivale a los pesos que se reciben por cada dólar. Desde finales del año 2023, la TRM ha venido en descenso, pasando de \$4173/US\$ en junio del 2023 a \$3860/US\$ en junio de 2024, es decir que el precio del café en el mismo periodo ha decrecido con afectación en los ingresos de los cafeteros.

⁶¹ <https://cauca.federaciondecafeteros.org/app/uploads/sites/2/2021/04/INFORME-DE-GESTIÓN-con-enlaces.pdf>

En la figura 27 se encuentra esquematizado los factores que inciden en el precio del café, en ella se explica como el precio de compra al cafetero en forma de café pergamino seco (CPS) depende esencialmente de 3 variables del mercado: las cotizaciones en la Bolsa de Nueva York, prima por calidad que se le reconoce al café colombiano y la TRAM tasa representativa del mercado.

Figura 27

Factores que inciden en el precio del café



Nota. <https://cauca.federaciondecafeteros.org/servicios-al-caficultor/aprenda-a-vender-su-cafe/>

Las políticas monetarias macroeconómicas impulsadas por el gobierno nacional a través por las reformas tributarias también inciden en el pequeño productor asociado, le impactaría directamente en sus ganancias por su afectación a los impuestos que el gobierno agencia.

Las reformas pensionales pueden afectar la rentabilidad del sector cafetero al trastocar el 2,3% de aportes mínimos para poder sostener la pirámide que financia las pensiones a largo plazo. Los caficultores afiliados al régimen pensional deberán aportar más dinero afectando las posibilidades de que menor número de cafeteros tengan acceso a la pensión. Así mismo, se incrementan los costos, menos posibilidades de formalización para acceso a la jubilación afectarán negativamente la calidad de vida del sector rural.

Sector socio cultural

El cultivo del café hace parte de la identidad nacional, es una tradición cultural en diversas regiones del país, las comunidades campesinas tienen sus propios arraigos tradicionales entorno al café. La cultura del café ha permanecido de generación en generación y entorno a ella se gesta bienestar, progreso, tejido social, arraigo, familia y todo un modo de vida en torno al grano.

Personajes como Juan Valdez y el Profesor Yarumo son simbologías que ejemplifican el prototipo del caficultor colombiano como tradición cultural. Estos símbolos se han tomado como referente, como fenotipo. Juan Valdez es el reflejo de lo que significa ser colombiano, además de ser una marca muy reconocida a nivel mundial, es una empresa que trabaja por la sostenibilidad económica, social y ambiental de las familias cafeteras y del país⁶²

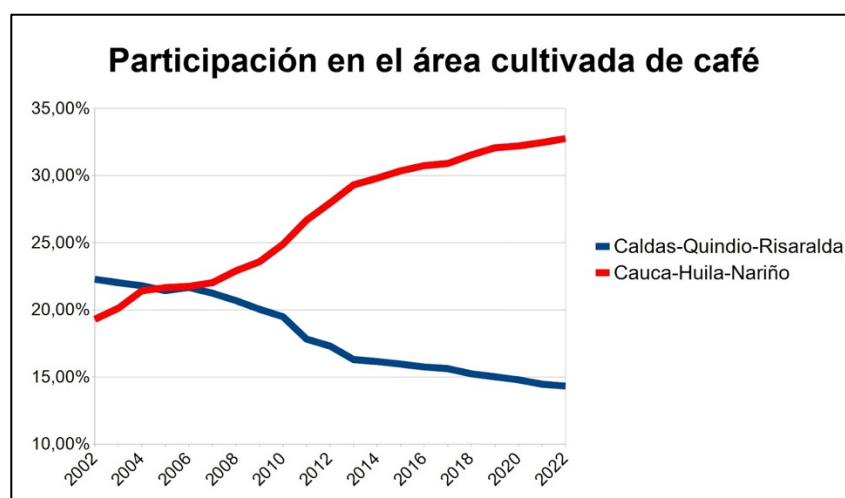
La nueva generación encuentra en el café un producto que soluciona sus necesidades y sus gustos, ellos le ponen su toque de juventud entorno a las nuevas propuestas de cafeterías 4,0 que tienen un nuevo prototipo social. Los jóvenes impulsan la nueva cultura del café en torno al cual giran reuniones familiares, laborales y sociales impulsando el consumo en diversas preparaciones y actuando como canal directo de comercialización.

⁶² <https://federaciondefcafeteros.org/wp/listado-noticias/juan-valdez-la-marca-de-todo-un-pais>

Es importante mencionar que hay un nuevo eje cafetero, 2002 se sembraron en Huila, Cauca y Nariño un total de 167 mil hectáreas de café, lo que representaba el 19,3% del área sembrada del país, de acuerdo con la FNC. En el departamento del Cauca también hubo crecimiento. Las hectáreas sembradas aumentaron el 43%, pasando de 65 mil (2002) a 94 mil hectáreas en el 2022. Durante este periodo la participación del área sembrada en Colombia creció de 7,5% a 11,2%, según lo confirman cifras de la FNC.

Figura 28

Nuevo eje cafetero



Nota. Portal Más Colombia

Mientras que la nueva zona cafetera incrementa su área y producción el anterior eje cafetero conformado por los departamentos de Caldas, Risaralda y Quindío desciende en cifras, pasó de representar el 22% del área cultivada de café en el país en el 2002, a ser el 14% en el 2022, según indica la figura anterior.⁶³

⁶³ Portal Más Colombia

Factores tecnológicos

La Federación Nacional de Cafeteros en un trabajo en conjunto con el gobierno nacional 2018-2022, logró realizar la implementación de estrategias de innovación y tecnología que permiten mejorar los procesos de producción, recolección y trazabilidad de los granos de café.

Los cambios en el clima han afectado la estacionalidad cíclica de la producción cafetera en todo el mundo, una buena luminosidad del sol ayuda a una alta producción, si hay sequía puede matar las plantas, mientras que si hay lluvia (fenómeno de la niña) baja la producción por falta de energía lumínica. En ese sentido, CENICAFÉ (Centro Nacional de Investigación del Café), ha desarrollado variedades resistentes a los cambios climáticos y a las patologías de los cultivos como roya y broca. Así mismo, Cenicafé trabaja en I+D+i en sistemas para el beneficio húmedo en equipos como Ecomil^R y Becolsub^R los cuales ahorran agua, energía y tiempo para beneficio del caficultor.⁶⁴

Adicional, en el Cauca se encuentra Tecnicafé (Parque Tecnológico del Café)⁶⁵ ubicado en el municipio de Cajibío, municipio objeto de estudio. Las principales innovaciones giran en torno a los procesos de producción, cosecha, beneficio, fermentación, secado, generación de valor agregado y marketing digital para su comercialización.

El uso de la inteligencia artificial ya se mencionó en las tendencias y si bien se generan nuevas oportunidades para el futuro de la caficultura, es conveniente analizar hasta donde estas

⁶⁴ <https://caldas.federaciondecafeteros.org/app/uploads/sites/11/2020/08/AVT0486-Tecnología-para-el-lavado-del-café-en-fincas-de-pequeños-productores-Ecomill-LH300.pdf>.

⁶⁵ <https://tecnicafe.co/quienes-somos/>

nuevas tecnologías afectan la producción artesanal del café y sus propias potencialidades, que, en sí, tiene su valor agregado.

Sin embargo, Abrir nuevos mercados en el plano comercial nacional e internacional es una respuesta a las innovaciones logradas en el campo en el que se pretende reconocer el valor agregado, que responde a los nuevos requerimientos de los socios comerciales a través del uso de e-commerce, redes sociales, metaverso e inteligencia artificial.

Factores ecológicos

En el sector ecológico aún persisten prácticas adversas a la protección ambiental y ecológica. Razón por la cual se deben promover las buenas prácticas ambientales para mantener la certificación Rainforest Alliance que protege la biodiversidad en fauna y flora, certificación con la que cuentan más del 80% de los asociados. La siembra de árboles nativos, frutales y otros que promuevan la diversificación de los cafetales son útiles como fuente de alimentación para las familias caficultoras con la posibilidad de comercialización de los excedentes. La biodiversidad en los agroecosistemas estimula la presencia de abejas que polinizan los cultivos incrementando su productividad, además se obtiene la miel y los derivados apícolas que otorga beneficios económicos al productor, se contribuye a la producción de cafés sostenibles y de especialidad (de gran demanda en los mercados internacionales), aportando significativamente a la reducción del cambio climático y a mejorar las condiciones de vida del caficultor.

En este factor es importante considerar la economía circular entendida como el modelo de producción que busca mantener los recursos en uso durante el mayor tiempo posible, a través de la reutilización, reparación, renovación y reciclaje de materiales. Paralelo se encuentra el carbono

cero o neutralidad de carbono, es decir el equilibrio entre la cantidad de CO₂ emitido a la atmósfera y la cantidad eliminada de ella.

La economía circular y el carbono cero están intrínsecamente relacionados, dado que ambos buscan reducir el impacto ambiental y promover la sostenibilidad. En la producción de café, el beneficio y la comercialización se hace un adecuado manejo los residuos generados; la pulpa de café, las aguas mieles y la reducción de emisiones durante el ciclo de vida del producto se mitigan mediante la preparación de abonos orgánicos y compostajes, la optimización de procesos de secado eólicos y solares, la reforestación y el cuidado de las fuentes de agua entre los principales. Integrar estos principios de la producción y comercialización del café de Asproaca contribuye hacia la meta de carbono cero, procurando una producción más sostenible que beneficie al ambiente y a la comunidad.

Factores legales

En Colombia existe un conjunto de normas que regulan y facilitan la exportación de café en cualquiera de sus presentaciones, tanto para las empresas consolidadas como para las que emprenden procesos de exportación, incluyendo las que comercializan en el exterior pequeños lotes de café de especialidad. Así mismo, el sector cafetero está regulado por las normas del gobierno, las agremiaciones y los entes de control, las cuales pueden ser del orden legal y técnico, haciendo de ellas obligatorias u optativas.

La Resolución reglamentaria No. 05 de 2015 del Comité Nacional de Cafeteros de Colombia, la FNC es la entidad encargada de llevar el Registro Nacional de Exportadores de Café

y de establecer los requisitos para la inscripción de tostadoras, trilladoras y fábricas de café soluble en Colombia⁶⁶.

Así mismo, es importante tener en cuenta la Norma Técnica Colombiana (NTC) 5181 del 2003, referida a las buenas prácticas de Manufactura (BPM), tiene por objeto establecer las directrices básicas para asegurar que los diferentes productos de café sean procesados y comercializados con los más altos niveles de calidad implementando las prácticas y estándares adecuados que garanticen la inocuidad e idoneidad de los productos de café. Esta NTC aplica para las trilladoras, tostadoras, fábricas de extracto de café y café soluble, el transporte, distribución y comercialización de café pergamino, verde o procesado; considera el manejo especial de cafés diferenciados (como cafés orgánicos, especiales, y descafeinados entre otros), sus productos y las buenas prácticas para la adecuada preparación y conservación de la bebida de café.⁶⁷

Los aspectos normativos son múltiples y específicos para cada tipo de actividad, por ejemplo, NTC 3534: clasificación del café en tres grados de molienda y NTC 2441 granulometría del grano de café tostado.

Factor de innovación

La innovación entendida como la creación, modificación o mejora de un producto para llevarlo al mercado, se puede evidenciar en esta oportunidad desde diferentes actuaciones. Acceder a convocatorias en las que se financien proyectos innovadores para producir café sostenible

⁶⁶ <https://federaciondecafeteros.org/wp/exportacion/>

⁶⁷ NTC 5181 Buenas Prácticas de Manufactura para la industria del café, Icontec, 2003.

certificado, mejorar la eficiencia y reducir los costos de producción y comercialización. Es esencial que los productores de café reciban formación en uso de nuevas tecnologías (sensores para monitoreo de cultivos, drones para la gestión agrícola). Incluir en las fincas tecnologías limpias que minimicen el impacto ambiental como cultivos ecológicos, manejo de residuos y uso de energías renovables.

Una vez realizada la matriz PESTELI se puede indicar que la Asociación Asproaca puede considerar como una oportunidad la adopción de nuevas tecnologías para mejorar la producción y sostenibilidad, mientras que una amenaza son los riesgos asociados a la falta de adopción de innovaciones o regulaciones restrictivas. A nivel interno, las capacidades de Asproaca para innovar y adaptarse a nuevas tecnologías es una fortaleza, mientras que las limitaciones actuales en la infraestructura aunada a la falta de conocimiento y habilidades para implementar innovaciones se considera una debilidad.

Matriz de Perfil Competitivo

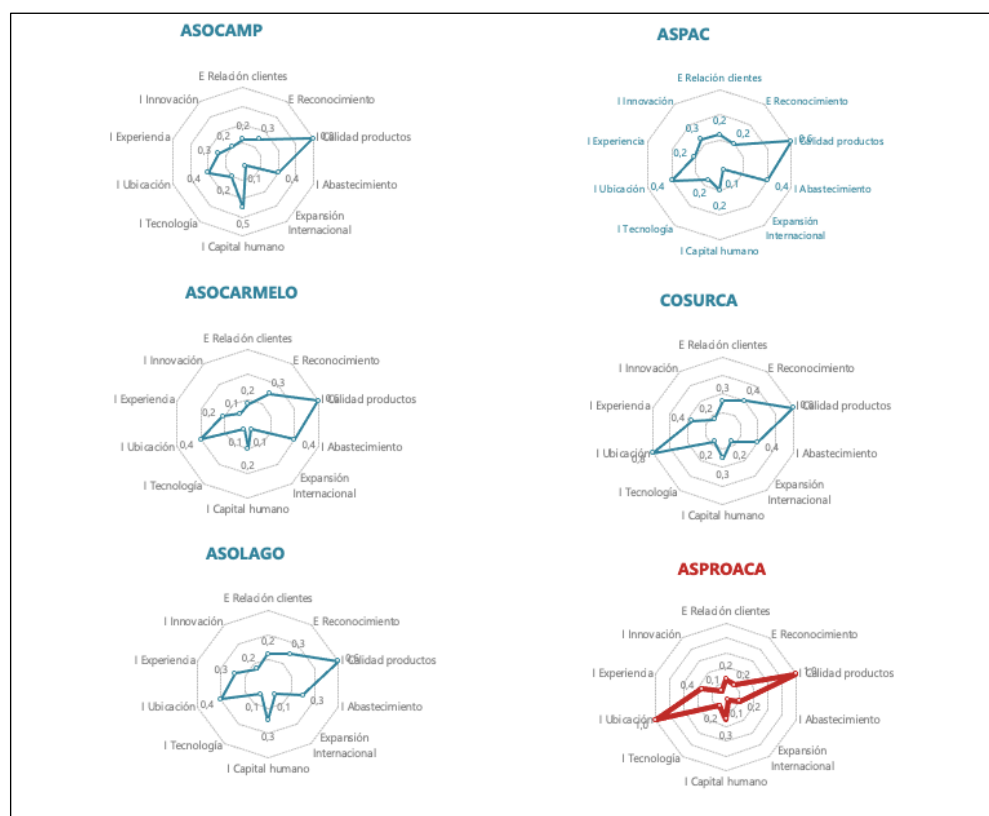
La matriz de perfil competitivo es una herramienta de análisis que se utiliza para medir y comparar mi emprendimiento con el de los competidores en el mercado, esta matriz ayuda a identificar las fortalezas y debilidades de los principales competidores frente a mi negocio en función de diversos factores.

Se realiza el análisis de los competidores en la que se compara a Asproaca frente a 4 asociaciones municipales (Asocamp, Asocarmelo, Aspac, y Asolago) y 1 departamental como lo es Cosurca.

En esta matriz se evalúan y comparan varios factores clave de competitividad que se observan en la figura 29: Relación con los clientes, Reconocimiento, Calidad de los productos, Abastecimiento, Expansión internacional, Tecnología, Ubicación, Experiencia, Innovación.

Figura 29

Análisis de los factores de competencia



Nota. Elaboración propia a partir de la matriz de perfil competitivo

Análisis de resultados

En relación con los clientes, Cosurca supera a las demás asociaciones por punto, factor importante para establecer relaciones estables en el tiempo.

Reconocimiento: Cosurca lidera, seguido de Asocamp, Asocarmelo y Asolago, mientras que a Asproaca le faltan estrategias para generar recordación entre la comunidad.

Calidad de los productos: Asproaca tiene la reputación más alta seguida de Asocamp y Cosurca.

Abastecimiento: Asocamp, Aspac, Asocarmelo y Cosurca lideran este factor. Asproaca tienen menor capacidad para abastecerse de materias primas para la comercialización.

Expansión internacional: Cosurca seguido por Asolago han realizado algún tipo de negociación a nivel internacional.

Capital humano: este factor es liderado por Asocamp, seguido por Asproaca, Cosurca y Asolago.

Tecnología: en promedio todas las asociaciones tienen un nivel incipiente en tecnología.

Ubicación: este aspecto es liderado por Asproaca, sus asociados están en la zona centro del municipio, con mejor acceso a vías. La sede principal de la asociación está ubicada a 22 km de Popayán, capital del departamento del Cauca por vía pavimentada.

Experiencia: Asproaca y Cosurca lideran estos factores importantes en la toma de decisiones.

Innovación: por un margen menor, Aspac lidera, las demás asociaciones presentan un bajo nivel en innovación.

En resumen, se puede indicar que los aspectos fuertes de Asproaca son la alta calidad de sus productos y la privilegiada ubicación estratégica que facilitan la comercialización local y regional. Mientras que aspectos por mejorar son: el fortalecimiento del capital humano que lidere procesos, formule propuestas y presente proyectos ante las diferentes organizaciones públicas y privadas que jalonen recursos para hacer más competitiva en el mercado la asociación, de igual manera se realice el relevo generacional. Con innovación y tecnología se puede mantener competitivo el mercado, mientras se diversifica la producción y se promociona a través de

estrategias de marketing se alcance un mayor número de clientes. Igualmente es importante fortalecer las áreas de tecnología e innovación para mejorar la eficiencia y calidad de los productos.

La evaluación de competidores directos e indirectos tanto en mercados locales, regionales, nacionales como internacionales nos permite identificar las fortalezas y debilidades de la competencia y diseñar estrategias de precios, promoción y producto con el propósito de avanzar hacia el liderazgo de Asproaca.

Matriz DOFA de Asproaca

Una **matriz DOFA** es una técnica de análisis que se utiliza para identificar los factores internos y externos que pueden afectar una situación o decisión. La sigla **DOFA** proviene de las primeras letras de cada uno de los cuatro elementos que se analizan:

Debilidades: se refieren a los aspectos internos de la situación que pueden afectar negativamente el resultado.

Oportunidades: son factores externos que pueden ser beneficiosos para el resultado.

Fortalezas: son aspectos internos que pueden contribuir positivamente al resultado.

Amenazas: son factores externos que pueden afectar negativamente el resultado.

La **DOFA** es una herramienta útil para la toma de decisiones, ya que permite identificar los factores que pueden afectar el resultado. Al analizar las **debilidades, fortalezas,**

oportunidades y amenazas, se pueden tomar decisiones informadas que maximicen los resultados positivos y minimicen los riesgos.⁶⁸

Factores Externos

Amenazas

- Alta incidencia del cambio climático en la productividad
- Escasas políticas agrarias que apoyen y respalden al productor agropecuario
- Inestabilidad en los precios de compra y venta
- Continua alza de los insumos agropecuarios para la producción del café
- Red de vías terciarias y secundarias en precario estado
- Altibajos en el volumen de producción del grano
- Alteración frecuente del orden público en el territorio
- Competencia de asociaciones con objetivo social y técnico similar

Oportunidades

- Compradores nacionales e internacionales dispuestos a hacer negocios con la asociación
- Alta demanda de café de calidad y certificado en el extranjero
- Cercanía desde el punto de acopio a las trilladoras del café para su posterior uso y comercialización a través de los aliados comerciales
- Posibilidad de transformación del café pergamino Seco en café tostado y molido
- Acceso a la agricultura 4.0 para mejorar la cadena de abastecimiento

⁶⁸Universidad de los Andes. ¿Qué es una matriz DOFA? Descubre cómo usar esta importante herramienta. 2023.

<https://programas.uniandes.edu.co/blog/que-es-una-matriz-dofa-descubre-como-usar-esta-herramienta-para-potenciar-tus-fortalezas#:~:text=la%20matriz%20DOFA>.

¿Qué%20es%20una%20matriz%20DOFA%3F,afectar%20una%20situación%20o%20decisión.

- Facilidad para el acceso a recursos financieros con bajas tasas de interés que fortalezcan los procesos de la asociación

Factores Internos

Fortalezas

- Precio base para comercialización de café certificado
- Buena calidad del café pergamino seco cosechado, procesado, empacado y comercializado
- Oferta permanente del café pergamino seco con un periodo al año de alta producción
- Los caficultores poseen conocimiento y experiencia en producción de café
- Fincas certificadas con sello de sostenibilidad Rainforest Alliance
- Construcción de tejido social alrededor de las actividades del cultivo, beneficio y comercialización del café
- Base social amplia que provee materia prima de buena calidad
- Manejo de subproductos del beneficio para compostaje y uso en cultivo

Debilidades

- El café producido y comercializado no tiene un posicionamiento reconocido frente a los clientes y consumidores finales
- La asociación interviene como comercializador de Café Pergamino Seco – CPS, no realiza procesos de agregación de valor
- El Café Pergamino Seco – CPS se comercializa como un Commodities (materia prima)
- Hay dependencia de los intermediarios mayoristas para la comercialización del café

- Falta ofertar un producto de marca propia para consumo directo como café tostado y molido
- Falta un plan de trabajo a mediano y largo plazo que dirija a la asociación, igual que un plan para promocionar y posicionar la Asociación y los productos que produce y comercializa
- Falta personal capacitado para asumir los roles de liderazgo, no se incentiva la participación de los asociados en las diversas instancias y responsabilidades.
- No posee marca propia para comercializar el CPS para generar mayor valor
- Lento el relevo generacional en el proceso productivo del café
- Los asociados no venden toda la producción de café a la Asociación, reduciendo la rentabilidad en la comercialización.
- Falta una cultura asociativa sólida que promueva el compromiso de los asociados

Matriz Evaluación de Factores Externos - MEFE

La matriz MEFE se construye con el análisis cuantitativo de los factores externos, es decir oportunidades y amenazas. Una vez analizados estos factores, representados en la tabla 4, el valor ponderado es de 3,15 el cual indica que el negocio aún debe fortalecerse a nivel externo, posicionarse en el mercado y ser atractivo para los productores asociados.

Las oportunidades del café producido por los asociados de ASPROACA contribuye a la reducción del impacto del cambio climático. El café producido bajo parámetros Rainforest Alliance o con sello sostenible es un valor agregado importante y valioso para los caficultores de la Asociación dado que económicamente se puede contar con un precio base para su

comercialización. Igualmente, otra agregación de valor radica en la protección y conservación de la flora, la avifauna y en general todos los recursos naturales.

Tabla 4

Matriz MEFE, factores externos

Matriz MEFE			
AMENAZAS	PESO O PONDERACIÓN (PASO 1)	VALOR O CLASIFICACIÓN (PASO 2)	TOTAL
Alta incidencia del cambio climático en la productividad	0,20	4	0,80
Escasas políticas agrarias que apoyen y respalden al productor agropecuario	0,15	2	0,30
Inestabilidad en los precios de compra y venta	0,15	3	0,45
Continua alza de los insumos agropecuarios para la producción del café	0,15	2	0,30
Red de vías terciarias y secundarias en precario estado	0,10	3	0,30
Altibajos en el volumen de producción del grano	0,10	3	0,30
Alteración frecuente del orden público en el territorio	0,10	2	0,20
Competencia de asociaciones con objetivo social y técnico similar	0,05	2	0,10
	1,00	SUBTOTAL	2,75
OPORTUNIDADES			
Compradores nacionales e internacionales dispuestos a hacer negocios con la asociación	0,20	4	0,8
Alta demanda de café de calidad y certificado en el extranjero	0,20	4	0,80
Cercanía desde el punto de acopio a las trilladoras del café para su posterior uso y comercialización a través de los aliados comerciales	0,20	3	0,60
Posibilidad de transformación del café Café pergamino Seco en café tostado y molido	0,15	3	0,45
Acceso a la agricultura 4.0 para mejorar la cadena de abastecimiento	0,15	4	0,60
Facilidad para el acceso a recursos financieros con bajas tasas de interés que fortalezcan los procesos de la asociación	0,10	3	0,30
	1,00	SUBTOTAL	3,55
		TOTAL MEFE	3,15

Nota: elaboración propia

Adicional, la asociación tiene una gran oportunidad para postular nuevos proyectos de comercialización a través de exportación de micro lotes o cafés diferenciados tanto en CPS como

tostados y molidos que le permiten a los asociados medios de vida sostenibles para los caficultores y sus familias, de reducir los niveles de pobreza y promover la calidad de vida del sector rural, la agricultura familiar, la inclusión social y el empoderamiento de la mujer caficultora.

Matriz Evaluación de Factores Internos - MEFI

La matriz MEFI se construye con el análisis cuantitativo de los factores internos, es decir las fortalezas y debilidades. Una vez analizados estos factores, representados en la tabla 5, el valor ponderado es de 2,72 indicando que el negocio es fuerte a nivel interno y que debe continuar promoviendo sus fortalezas y superando sus debilidades.

Con la fortaleza de producir cps certificado, se puede aprovechar y superar la debilidad de no generar productos con valor agregado ni diversificación de la producción. Así mismo, una debilidad mayor se considera la falta de un plan para promocionar y posicionar a la Asociación y los productos que produce y comercializa, así mismo la falta de un plan de comercialización de café con valor; para ello, es importante considerar la inclusión de una línea de negocio con marca propia encargada de la tosti3n, molienda y empaque; paralelo a ella, una línea de venta especializada “coffe shop” atendida por un barista o personal competente en preparaciones de alimentos y bebidas a base de café.

Tabla 5*Matriz MEFI, factores internos*

MATRIZ MEFI			
FORTALEZAS	PESO O PONDERACIÓN (PASO 1)	VALOR O CLASIFICACIÓN (PASO 2)	TOTAL
Precio base para comercialización de café certificado	0,20	3	0,6
Buena calidad del café pergamino seco cosechado, procesado y empacado	0,20	3	0,6
Oferta permanente del café pergamino seco con un periodo al año de alta producción	0,15	4	0,6
Los caficultores poseen conocimiento y experiencia en producción de café	0,10	4	0,4
Fincas certificadas con sello de sostenibilidad Rainforest Alliance	0,10	3	0,3
Construcción de tejido social alrededor de las actividades del cultivo y beneficio del café	0,10	3	0,3
Base social amplia que provee materia prima de buena calidad	0,10	3	0,3
Manejo de subproductos del beneficio para compostaje y reuso en cultivo	0,05	3	0,15
	1,00	SUBTOTAL	3,25
DEBILIDADES			
El café producido y comercializado no tiene un posicionamiento reconocido frente a los clientes y consumidores finales	0,15	2	0,3
La asociación interviene como comercializador de Café Pergamino Seco – CPS, no realiza ningún proceso de agregación de valor	0,10	3	0,3
El Café Pergamino Seco – CPS se comercializa como un Commodities (materia prima)	0,10	2	0,2
Hay dependencia de los intermediarios para la comercialización del café	0,10	2	0,2
Falta ofertar un producto de marca propia para consumo directo como café tostado y molido	0,10	2	0,2
Falta un plan de trabajo a mediano y largo plazo que direcciona a la asociación	0,10	3	0,3
Falta personal capacitado para asumir los roles de liderazgo ni se incentiva su participación en las diversas responsabilidades.	0,10	2	0,2
No posee marca propia para comercializar el cps para generar mayor valor	0,10	2	0,2
Lento el relevo generacional en el proceso productivo del café	0,05	2	0,1
Los asociados no venden toda la producción de café a la Asociación, reduciendo la rentabilidad en la comercialización.	0,05	2	0,1
Falta de cultura asociativa que promueva el compromiso de los asociados	0,05	2	0,1
	1,00	SUBTOTAL	2,2
		TOTAL MEFI	2,725

Nota: elaboración propia

Así mismo, la asociación puede participar en concursos de calidad de café, los atributos de calidad física, química y organoléptica otorga el acceso a mercados especializados con mayores precios de venta, que transfiere un porcentaje importante al productor. Estos análisis sensoriales o catación del café, reconocen el perfil de sabor y la calidad en taza, características y atributos propios que diferencian los cafés convencionales de los cafés especiales, con el fin de encontrar consumidores dispuestos a pagar un precio superior.

Análisis de la Matriz MEFI y MEFE

El análisis de esta matriz indica que la Asociación ASPROACA debe continuar en su proceso de mejora, incluyendo el desarrollo de nuevas líneas de negocio que fortalezcan la línea principal y reduzcan su dependencia de ella. La diversidad de productos facilita conquistar y satisfacer mercados diversos a nivel regional, nacional e internacional.

Las estrategias para desarrollar deben ser intensivas y de integración, por tanto:

Se debe continuar promoviendo la caficultura orgánica y las certificaciones verdes. Producir café con bajo o mínimo nivel de agroquímicos es un reto muy grande para el productor y es una opción muy importante para el consumidor, proceso en el que el mayor beneficiado es el planeta.

Consolidar la fuerte base social de la asociación, constituida por caficultores de amplia trayectoria es un factor importante para consolidar la producción de cafés de calidad.

Fomentar, entre los productores, el registro de información de la producción de café con el fin de realizar la trazabilidad a los lotes y micro lotes comercializados y con destino específico y todas aquellas estrategias que impulsen al crecimiento y desarrollo de la Asociación.

Una vez son identificadas las fortalezas de la asociación relacionadas con su capacidad y experiencia en la producción de café de calidad, realizado en las propias fincas de los asociados con un clima y características edafológicas ideales, cumpliendo con los estándares de calidad del grano exigidos por el mercado y producidos bajo un enfoque de sostenibilidad con certificación Rainforest en el que cada asociado participa activa y responsablemente junto con su familia.

En el análisis de las debilidades se establece que a pesar que el cps ofrece diversas posibilidades de generar valor agregado, solo se está comercializando como materia prima o commodities y aún no se ha establecido un plan a corto, mediano y largo plazo que permita diversificar la producción y obtener productos derivados en los cuales participen los jóvenes como promotores y consumidores de esta nueva línea de negocio de la asociación, dinamizando así el mercado y las políticas de la empresa.

Al revisar las oportunidades se parte de la ubicación estratégica de los productores y del municipio, facilitan el traslado del café pergamino seco (cps) a los compradores locales, regionales y de exportación. Teniendo en cuenta que el café es producido bajo prácticas sostenibles, haciéndolo muy apetecido en el mercado extranjero y en el mercado nacional, tanto para la creación de una marca propia como para su comercialización como materia prima. Esta certificación es la puerta de entrada para formular nuevos proyectos que busquen mercados internacionales del café, alcance un sobreprecio que estimule el esfuerzo del productor, promueva las condiciones de vida digna de los trabajadores caficultores. La Asociación cuenta con la oportunidad de crear una marca propia que promueva la generación de valor agregado en cualquiera de sus formas en la cual se incluyan componentes de la agricultura 4.0.

Finalmente, las amenazas están dirigidas al impacto del cambio climático con temporadas de intensa lluvia o sequía que afectan la infraestructura de la red de vías terciarias y la productividad de los cafetales. Los dos factores inciden directamente en los costos de producción y comercialización, ocasionando variabilidad notable en el volumen de producción, en el precio nacional e internacional de compra el cual impacta directamente los ingresos del caficultor.

Matriz CAME

La matriz CAME (Corregir, Afrontar, Mantener, Explotar) es una herramienta estratégica que se utiliza para definir acciones concretas a partir del análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades). El propósito de la matriz CAME en el contexto de la asociación, es transformar el análisis del entorno y de la organización en una serie de estrategias prácticas que puedan guiar la toma de decisiones y la implementación de acciones en el plan estratégico, las cuales se plasman en la figura 30.

Figura 30

Matriz Came

Matriz CAME cruzada con Matriz DAFO		ANÁLISIS EXTERNO	
		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
		O1 Compradores nacionales e internacionales dispuestos a hacer negocios con la asociación O2 Alta demanda de café de calidad y certificado en el extranjero O3 Cercanía desde el punto de acopio a las trilladoras del café para su posterior uso y comercialización a través de los aliados comerciales O4 Posibilidad de transformación del café pergamino Seco en café tostado y molido O5 Acceso a la agricultura 4.0 para mejorar la cadena de abastecimiento O6 Facilidad para el acceso a recursos financieros con bajas tasas de interés que fortalezcan los procesos de la asociación O7 ...	A1 Alta incidencia del cambio climático en la productividad A2 Escasas políticas agrarias que apoyen y respalden al productor agropecuario A3 Inestabilidad en los precios de compra y venta A4 Continua alza de los insumos agropecuarios para la producción del café A5 Red de vías terciarias y secundarias en precario estado A6 Altibajos en el volumen de producción del grano A7 Alteración frecuente del orden público en el territorio A8 Competencia de asociaciones con objetivo social y técnico similar
FORTALEZAS	ESTRATEGIA OFENSIVA 🏹 + 📈	ESTRATEGIA DEFENSIVA 🛡️ + 📉	
F1 Precio base para comercialización de café certificado F2 Buena calidad del café pergamino seco cosechado, procesado, empaçado y comercializado F3 Oferta permanente del café pergamino seco con un periodo al año de alta producción F4 Los caficultores poseen conocimiento y experiencia en producción de café F5 Fincas certificadas con sello de sostenibilidad Rainforest Alliance F6 Construcción de tejido social alrededor de las actividades del cultivo, beneficio y comercialización del café F7 Base social amplia que provee materia prima de buena calidad F8 Manejo de subproductos del beneficio para compostaje y reuso en cultivo	Usar las Fortalezas para Explotar las Oportunidades FO1 (O1, F1, F5) aprovechar el potencial de mercado en países con alta demanda de cafés de especialidad y con certificación FO2 (O3, F6) Encontrar alianzas con empresas y distribuidores que valoren la calidad y sostenibilidad del café colombiano aprovechando el reconocimiento de la marca "Café de Colombia" en el mundo FO3 (O4, O5, F3, F7) Encontrar mercados para la compra de café con valor agregado como café tostado, café tostado y molido FO4 (O5, O6, F8) Acceder a agricultura 4.0 para la optimización de las materias primas y los subproductos FO5 F4, O6 Aprovechar la facilidad para el acceso a recursos financieros con bajas tasas de interés para la digitalización de los procesos de producción y el manejo de la agricultura 4.0 FO6 O2, O3, O4, F3, F1, F2, F4, F6 Acceder inicialmente a través de servicios outsourcing para atender las demandas potenciales de café tostado y molido	Usar las Fortalezas para Afrontar las Amenazas FA1 F5, A2, A7, A9. Los caficultores y sus familias con fincas certificadas con sello de sostenibilidad Rainforest Alliance capacitan y asesoran a asociados, propietarios de fincas por certificar, para mantener las buenas prácticas sostenibles, promoviendo y conservando la biodiversidad de flora y fauna y fortalecer el factor diferenciador con la competencia FA2 F1, F2, F3, F4, F5, A4. Disminuir el impacto de la inestabilidad de los precios a través del establecimiento de políticas de ventas dadas a conocer a las empresas compradoras, como estrategia de precio diferencial del café de la asociación de acuerdo con la calidad y certificación del grano para dar valor agregado FA3 F5, A1, A8. Aplicar economía circular en la producción agropecuaria de los predios con diversificación de cultivos y optimización de las materias primas que posteriormente se convertirán en abonos para la propia producción FA4 F8, A5. Fortalecer la producción y manejo de abonos orgánicos para disminuir el uso de insumos químicos y fortalecer la producción mas limpia y el café sostenible y orgánico. FA5 Continuar aprovechando la excepcional ubicación geográfica y el reconocimiento del territorio y del país en el mercado nacional y mundial del café	
DEBILIDADES	ESTRATEGIA DE REORIENTACIÓN 🔄 + 📈	ESTRATEGIA DE SUPERVIVENCIA 🔄 + 📉	
D1 El café producido y comercializado no tiene un posicionamiento reconocido frente a los clientes y consumidores finales D2 La asociación interviene como comercializador de Café Pergamino Seco – CPS, no realiza procesos de agregación de valor D3 El Café Pergamino Seco – CPS se comercializa como un Commodities (materia prima) D4 Hay dependencia de los intermediarios mayoristas para la comercialización del café D5 Falta ofertar un producto de marca propia para consumo directo como café tostado y molido D6 Falta un plan de trabajo a mediano y largo plazo que dirija la asociación. Igual que un plan para promocionar y posicionar la Asociación y los productos que produce y comercializa D7 Para personal capacitado para asumir los roles de liderazgo, no se incentiva la participación de los asociados en las diversas instancias y reuniones D8 No posee marca propia para comercializar el cps para generar mayor valor D9 Lento el relevo generacional en el proceso productivo del café D10 Los asociados no venden toda la producción de café a la Asociación, reduciendo la rentabilidad en la comercialización. D11 Falta una cultura asociativa sólida que promueva el compromiso de los asociados	Corregir Debilidades para Explotar Oportunidades DO1 Gestionar el talento humano en relación al compromiso hacia la asociación y así, ejecutar un plan de trabajo a mediano y largo plazo que dirija la asociación. DO2 Generar estrategias de comercialización que incrementen la producción y el valor agregado de café especial, como café pergamino seco o tostado en grano, tostado y molido DO3 Mantener e incrementar el volumen de producción de café especial y estándar, manteniendo las buenas prácticas agrícolas, incursionando en procesos de transformación que generen valor DO4 Emplear marketing digital, venta directa, participación en eventos, el voz a voz y marketing tradicional a través de medios de comunicación e impresos para incrementar los niveles de café comercializado	Corregir Debilidades para Afrontar las Amenazas DA1 Se hace necesario mejorar la tecnología (en producción, beneficio, secado y transformación), la inversión en infraestructura, la cualificación del talento humano y el acceso a asistencia técnica especializada. DA2 Promover las buenas prácticas ambientales, agrícolas, uso eficiente del agua y la reforestación con especies nativas, forestales y frutales que proveen el medio para el crecimiento y multiplicación de otras especies que le imprimen al café notas de sabor, aroma y fragancia especial que además de generar unas características sensoriales innegables contribuye a mitigar el impacto ambiental DA3 Los productores y la asociación deben capacitarse para atender a los consumidores que son cada vez más informados, conscientes y exigentes y están dispuestos a pagar el valor agregado al café según las nuevas tendencias de consumo, en el mercado nacional e internacional, convirtiéndose en una alternativa a los bajos precios internacionales. DA8 Aplicar buenas prácticas agrícolas y técnicas de producción sostenibles contribuye a mantener y mejorar la calidad del café en grano y taza, incrementando el valor en el mercado y en consecuencia un mayor precio al asociado productor	

Versión del CAME y ejemplos por Sebastián Pendino

Nota: elaboración propia

Análisis Interno

Recursos y Capacidades: Identifica los recursos disponibles (humanos, financieros, tecnológicos) y las capacidades de la asociación.

Se le denomina recursos a los activos con los que cuenta la asociación para llevar a cabo sus actividades y competir, en tanto que las capacidades se refieren a la habilidad de la asociación para utilizar sus recursos de manera eficiente y efectiva para cumplir sus objetivos.

Tabla 6 Recursos y Capacidades

	Financieros	Aporte anual del asociado, comisión por comercialización del café, recursos por postulación de proyectos, fondo rotatorio.
Recursos Tangibles	Físicos	Sede propia, instalaciones para almacenamiento, laboratorio de análisis físico y sensorial de café, infraestructura para el procesamiento del café (tostado, molido, empaque)
	Tecnológicos	Computador portátil, aún falta equipos y software para la gestión de la producción y tecnología para el procesamiento del café y su control de calidad.
		Falta el mecanismo tecnológico para llevar la trazabilidad del café
Recursos Intangibles	Humanos	Conocimiento y experiencia de los productores en la obtención de café sostenible y de calidad.
		Habilidades técnicas en análisis de calidad y tostado-molienda
Capacidades	Marca y reputación	Reputación de Asproaca en el mercado local Certificación de sostenibilidad Relación con clientes y distribuidores.
	Gestión y liderazgo	Estructura organizacional y capacidad de liderazgo por parte de la junta directiva
	Gestión financiera	Habilidad para manejar recursos financieros, incluyendo control de costos a pesar que falta el manejo de presupuestos e inversiones

Innovación	Aún falta la habilidad para desarrollar e implementar nuevas tecnologías, procesos, productos y servicios.
Marketing y ventas	Aún falta la habilidad para posicionar y vender productos en mercados locales e internacionales. También falta gestión de relaciones con clientes y expansión de mercados.

Nota. Elaboración propia

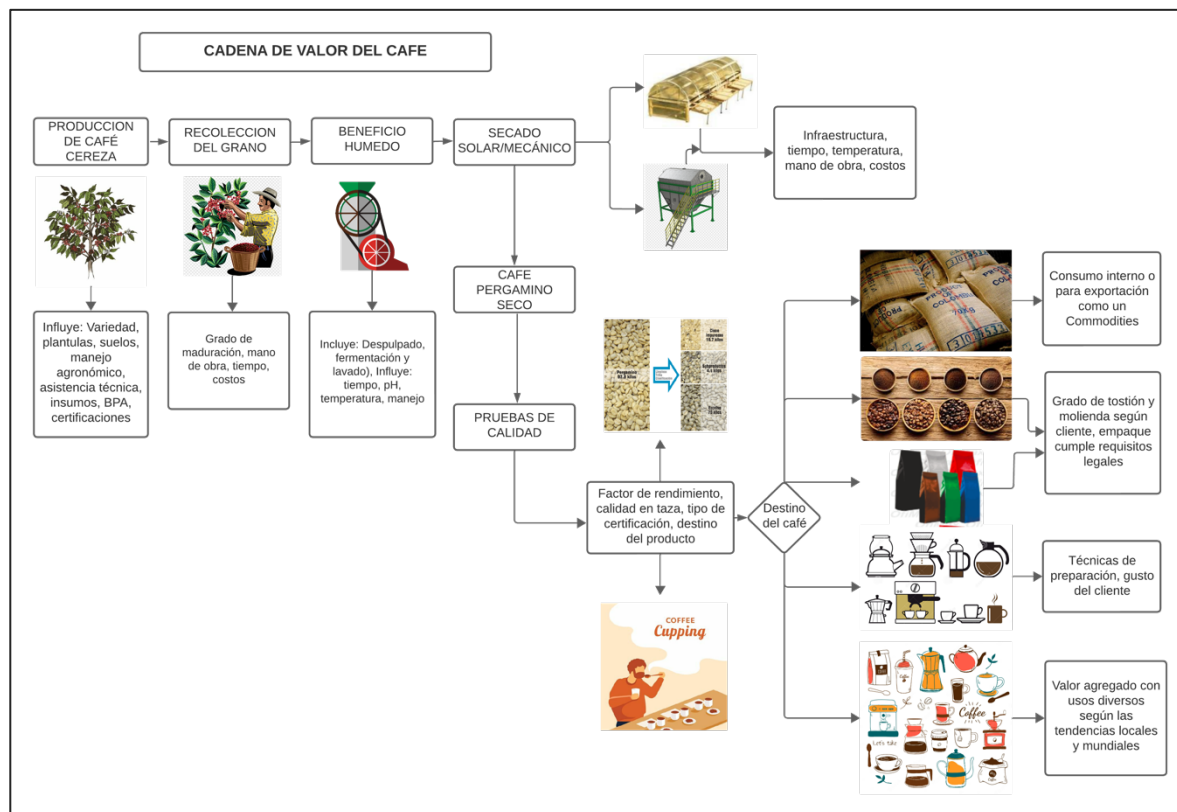
El análisis de los recursos y capacidades de Asproaca, indica que contar con sede propia, laboratorio de calidad y planta de procesamiento es una fortaleza y también una oportunidad para aprovechar y posicionar el café tostado y molido en diferentes mercados.

Igual ocurre con la capacidad de Asproaca para producir café de alta calidad certificado como sostenible con el cual se puede acceder a mercados premium o diferenciados y desarrollar una marca sólida.

Se presenta una debilidad por la falta de un plan de marketing lo que ha limitado su capacidad para posicionar y vender los productos, tanto en mercados locales como nacionales y menos aún internacionales.

La falta de un enfoque estructurado en la gestión de relaciones con clientes ha resultado en una base de clientes limitada, con poca retención y lealtad. La expansión hacia nuevos mercados se ha visto obstaculizada por la ausencia de estrategias claras para penetrar en ellos y establecer una presencia competitiva

Cadena de Valor: constituida por tres eslabones: producción, procesamiento y comercialización, en cada etapa se le suma valor.

Figura 31*Cadena de valor del café*

Nota. Elaboración propia

Propuesta de Direccionamiento Estratégico

Tras llevar a cabo un diagnóstico integral que incluye el análisis interno y externo de la asociación, se ha identificado que la misión, visión, valores y el direccionamiento estratégico actual no están alineados con la realidad y las necesidades actuales de la organización. Por esta razón, la autora de este documento presenta a continuación una propuesta de actualización del direccionamiento estratégico, ajustada al contexto actual y a los desafíos que enfrenta la asociación.

Misión: Promover el desarrollo socioeconómico integral de nuestros asociados, mejorando sus condiciones de vida a través de la producción y comercialización de café de alta calidad, cultivado de manera sostenible y transformado bajo estrictos estándares de excelencia por manos expertas. Nos comprometemos a respetar el medio ambiente y generar un impacto positivo en nuestras comunidades, brindando a nuestros clientes un producto con características sensoriales únicas y certificado por su sostenibilidad.

Visión: Para 2030, seremos reconocidos como líderes en la producción y comercialización de café sostenible y de alta calidad, consolidándonos en los mercados regionales y nacionales, y expandiendo nuestra presencia a nivel internacional. Contribuiremos al bienestar de nuestros productores y al desarrollo sostenible de la región de Cajibío Cauca, estableciendo una marca que sea sinónimo de excelencia, innovación y compromiso con la comunidad y el medio ambiente.

Valores y Principios

Calidad: Nos comprometemos a ofrecer productos de excelencia mediante la cuidadosa selección de insumos, procesos rigurosos y controles estrictos, enfocados en la mejora continua y en satisfacer las expectativas de nuestros clientes.

Confianza: Creemos en las capacidades de cada uno de nuestros asociados, lo que es fundamental para enfrentar los retos y alcanzar los objetivos comunes de la asociación.

Equidad social: Fomentamos prácticas que superan la exclusión e inequidad en todos los ámbitos, promoviendo la participación activa y equitativa de cada asociado en la toma de decisiones de la organización.

Ética y transparencia: Nos comprometemos a actuar con integridad en todas nuestras actividades comerciales, respetando los derechos humanos y cumpliendo con las leyes aplicables. Fomentamos la transparencia en nuestra comunicación, promoviendo la confianza y la honestidad en todas nuestras relaciones comerciales.

Gobernanza: Fomentamos la capacidad de los asociados para coordinarse y colaborar de manera efectiva, logrando así objetivos comunes que beneficien a toda la asociación.

Honestidad: Nuestros asociados actúan y se comunican con coherencia y sinceridad, alineándose con los valores de verdad y justicia en todas sus interacciones.

Innovación: Fomentamos la creatividad en todas nuestras operaciones, buscando constantemente nuevas oportunidades de mercado, desarrollando productos y servicios innovadores, y adoptando tecnologías y procesos avanzados.

Orientación al cliente: Nuestras decisiones y acciones se centran en el cliente, buscando entender y satisfacer sus necesidades y expectativas. Ofrecemos un excelente servicio y establecemos relaciones duraderas, destacando la escucha activa, la empatía y la atención personalizada como pilares fundamentales.

Participación: Promovemos la participación activa de todos los asociados en la toma de decisiones de la organización, ya sea de manera directa o indirecta.

Solidaridad: Nuestros asociados son personas solidarias que comparten sus conocimientos, habilidades y destrezas para fortalecer la competitividad de la asociación.

Sostenibilidad: Reconocemos la importancia de operar de manera sostenible, tanto ambiental como socialmente. Promovemos prácticas agrícolas responsables que respeten los recursos naturales y apoyen el desarrollo sostenible de las comunidades locales, así como relaciones comerciales justas y equitativas con proveedores y clientes.

Trabajo en equipo: Cada contribución de nuestros asociados es fundamental para el éxito colectivo de la organización, fortaleciendo el trabajo global de Asproaca.

Establecimiento de Objetivos Estratégicos

El diseño de objetivos estratégicos es una parte esencial en la formulación de un plan estratégico, ya que orienta y enfoca las acciones hacia metas claras y alcanzables. En el caso de la comercialización de café pergamino seco, café tostado y molido, y la participación activa de los asociados, la metodología SMART permite establecer objetivos que sean S (Específico), M (medible), A (Alcanzable), R (Relevante), T (Tiempo), esta metodología garantiza que cada objetivo esté bien definido y se pueda evaluar su progreso a lo largo del tiempo.

Objetivo SMART para el café pergamino seco

S (Específico): Incrementar las ventas de café pergamino seco en un 10% en mercados locales y nacionales.

M (Medible): Alcanzar un volumen de ventas de 48 toneladas de café pergamino seco en los próximos 12 meses, con un incremento gradual del 3% cada año hasta el 2030.

A (Alcanzable): Implementar estrategias de comercialización digital y alianzas con 2 nuevos distribuidores en mercados objetivo.

R (Relevante): Posicionar el café pergamino seco de Asproaca como un producto de alta calidad, contribuyendo al crecimiento económico de los pequeños productores.

T (Tiempo): Lograr estos objetivos antes de diciembre de 2025.

Objetivo SMART para el café tostado y molido

S (Específico): Introducir el café tostado y molido de Asproaca en 3 nuevas tiendas especializadas y supermercados en el sur de Colombia.

M (Medible): Aumentar las ventas de café tostado y molido en un 5% dentro de los primeros 18 meses.

A (Alcanzable): Desarrollar y ejecutar una campaña de marketing que resalte la sostenibilidad y la calidad del producto, generando 50 nuevos clientes al finalizar 2025.

R (Relevante): Fortalecer la marca Asproaca en el mercado, destacando su compromiso con la sostenibilidad y la producción local.

T (Tiempo): Cumplir con estos objetivos para diciembre de 2025.

Objetivo SMART para la participación activa de los asociados

S (Específico): Aumentar la participación activa de los asociados en las actividades de Asproaca, con el fin de mejorar la fidelidad y el compromiso hacia la asociación.

M (Medible): Lograr que al menos el 80% de los asociados participen en las capacitaciones y reuniones semestrales, y que el 70% de ellos implementen las prácticas recomendadas para mejorar la calidad y sostenibilidad del café.

A (Alcanzable): Implementar un programa de incentivos que recompense la participación y el compromiso de los asociados con beneficios directos, como acceso prioritario a recursos, mejores precios de compra y reconocimiento dentro de la comunidad.

R (Relevante): Fortalecer la cohesión interna y la lealtad de los asociados, lo cual es esencial para el crecimiento sostenible y el éxito comercial de Asproaca en mercados competitivos.

T (Tiempo): Alcanzar estos objetivos antes de diciembre de 2025, asegurando una base sólida de asociados comprometidos para el crecimiento a largo plazo.

Diseño de Estrategias

Para el diseño de estas estrategias, se llevó a cabo un diagnóstico integral de la asociación, en el que se identificaron fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, evaluadas de manera cualitativa y cuantitativa a través de diversas herramientas de gestión. Entre ellas se encuentran el análisis de la matriz DOFA, la matriz MEFI y MEFE, la matriz CAME, la matriz de perfil competitivo y el análisis PESTELI. Estos estudios permitieron identificar los factores prioritarios que deben ser considerados para asegurar el futuro de Asproaca. A partir de este diagnóstico, se formularon estrategias específicas enfocadas en tres áreas clave para la asociación: la producción, la comercialización y el fortalecimiento social.

Estrategias de Producción

- **Mejora de la Calidad del Café**
 - **Capacitación en Buenas Prácticas Agrícolas (BPA):** Ofrecer talleres a los productores sobre técnicas tradicionales y avanzadas de cultivo, manejo de plagas, y cosecha selectiva para mejorar la calidad del café.
 - **Certificación de Sostenibilidad:** Obtener certificaciones como Fair Trade, la recertificación en Rainforest Alliance o similares, que no solo garanticen la calidad sino también mejores condiciones de venta en mercados nacionales e internacionales.
 - **Optimización de Procesos Post-Cosecha:** gestionar recursos para invertir en infraestructura para el beneficio, secado y almacenamiento del café, minimizando pérdidas y preservando la calidad del grano.
- **Incremento del Rendimiento**

- **Innovación en Variedades:** Introducir y fomentar variedades de café que sean más productivas y resistentes a enfermedades, así como estimular la siembra de varietales de cafés de especialidad.
- **Fertilización y Manejo de Suelos:** Desarrollar un programa integral de manejo de suelos que incluya la aplicación de fertilizantes orgánicos y prácticas de conservación de suelos que optimicen el rendimiento por hectárea
- **Sostenibilidad en la Producción**
 - **Agricultura Regenerativa:** Fomentar prácticas agrícolas que regeneren los ecosistemas, como el uso de abonos orgánicos, la agroforestería y la rotación de cultivos.
 - **Reducción de la Huella de Carbono:** Implementar estrategias para reducir las emisiones de gases de efecto invernadero en todo el proceso productivo, desde la siembra hasta la comercialización.
 - **Gestión Eficiente del Agua:** Promover técnicas de manejo sostenible del agua, como el uso de riego por goteo y la recolección de agua de lluvia.

Estrategias de Comercialización

- **Plan de Marketing**
 - **Segmentación del Mercado:** Identificar y enfocarse en segmentos de mercado específicos, como consumidores premium o conscientes de la sostenibilidad, para el café tostado y molido.
 - **Desarrollo de Marca:** Crear una marca fuerte para Asproaca que destaque su compromiso con la calidad, la sostenibilidad y el comercio justo.

- **Estrategias de Promoción:** Utilizar medios digitales (redes sociales, e-commerce) y tradicionales (ferias, exposiciones) para aumentar la visibilidad de los productos.
- **Diversificación de Mercados**
 - **Exploración de Nuevos Mercados:** Investigar y entrar en mercados nacionales e internacionales que valoren productos de alta calidad y sostenibles.
 - **Alianzas Estratégicas:** Establecer acuerdos con distribuidores y minoristas que puedan ayudar a posicionar el café de Asproaca en nuevos mercados.
 - **Exportación Directa:** Considerar la exportación directa de micro lotes de café a países consumidores con altos estándares, reduciendo la dependencia de intermediarios.
- **Venta Directa al Consumidor**
 - **Tienda Online:** Crear una plataforma de venta directa en línea que permita a los consumidores comprar café directamente desde la asociación.
 - **Ventas en Punto de Origen:** Organizar puntos de venta locales (cafeterías, tiendas de productos orgánicos) que ofrezcan el café tostado y molido de Asproaca.
 - **Club de Café:** Implementar un programa de suscripción que permita a los clientes recibir café periódicamente, generando un flujo de ingresos constante.

Estrategias de Fortalecimiento Social

- **Capacitación y Educación**
 - **Programas de Capacitación Continua:** Ofrecer capacitaciones regulares en temas técnicos (producción, calidad, sostenibilidad) y en áreas de gestión (administración, finanzas, liderazgo).

- **Empoderamiento de los Productores:** Fomentar la participación activa de los socios en la toma de decisiones y en la planificación de la asociación, fortaleciendo su sentido de pertenencia y compromiso.
- **Educación para el Cambio Generacional:** Desarrollar programas específicos para involucrar a las nuevas generaciones en la caficultura y en la gestión de la asociación.
- **Mejora de la Gobernanza**
 - **Transparencia y Rendición de Cuentas:** Implementar sistemas de gestión y comunicación que aseguren la transparencia en el uso de recursos y en la toma de decisiones.
 - **Fortalecimiento Institucional:** Revisar y actualizar los estatutos de la asociación para asegurar que se alineen con los objetivos estratégicos y las necesidades actuales de los socios.
 - **Participación de la Comunidad:** Promover la participación activa de la comunidad en proyectos y actividades que contribuyan al desarrollo sostenible de la región.
- **Fortalecimiento de Redes de Colaboración**
 - **Alianzas con Instituciones:** Establecer relaciones de colaboración con el SENA, universidades, ONGs, y entidades gubernamentales que puedan aportar conocimiento, recursos, y apoyo técnico.
 - **Cooperación con Otras Asociaciones:** Crear redes con otras asociaciones de productores para compartir experiencias, conocimientos y recursos, potenciando la capacidad de incidencia y negociación.

Plan de Acción, Cronograma e Indicadores Clave de Desempeño (KPIs)

Esta herramienta consolida el despliegue estratégico de las acciones claras y concretas necesarias para alcanzar los objetivos en el tiempo.

Tabla 7

Estrategia de Producción: plan de acción, cronograma e indicadores

Estrategias de Producción							
Estrategia	Acción	Responsable	Recursos esenciales	Plazo	Inicio	Fin	Indicadores de desempeño KPIs
Mejora de la calidad del café	Capacitación en buenas prácticas agrícolas BPA	Equipo Técnico	Manuales o cartillas, personal experto, lugar para capacitaciones	3 meses	nov-24	ene-25	Número de talleres realizados (uno por trimestre). % de productores capacitados en BPA. (Meta: capacitar al 70% de los productores en los primeros 6 meses)
	Certificación de Sostenibilidad	Equipo de Calidad	Empresas certificadoras, Consultores en certificación, recursos financieros	6 meses	dic-24	may-25	% de fincas certificadas con sellos sostenibles (Meta: el 80% de las fincas en el primer año)
	Optimización de Procesos Post-Cosecha	Coordinador de Producción	Infraestructura productiva y Equipos	12 meses	ene-25	dic-25	Reducción en el % de defectos del café producido. (Meta: reducción del 20% en el primer año).
Incremento del Rendimiento	Innovación en Variedades	Técnico Agrícola	Semillas mejoradas, capacitación	12 meses	ene-25	dic-25	Incremento en la productividad (kg de café por hectárea). Meta: 10% del incremento en el primer año % de fincas con nuevas variedades y varietales. Meta: 20% de las fincas en el primer año
	Fertilización y Manejo de Suelos	Técnico Agrícola	Fertilizantes orgánicos, análisis de suelos	6 meses	mar-25	ago-25	Mejora en la calidad del suelo, incremento en la productividad
	Agricultura Regenerativa	Técnico Agrícola	Materiales de capacitación, expertos en regeneración	12 meses	abr-25	mar-26	% de fincas que adoptan prácticas regenerativas. Meta: 50% en dos años.
Venta Directa al Consumidor	Reducción de la Huella de Carbono	Coordinador Ambiental	Tecnologías limpias, asesoría técnica	18 meses	may-25	oct-26	Reforestación con especies nativas y frutales. Disminución de las emisiones generadas por la producción. Meta: 25% en tres años
	Gestión Eficiente del Agua	Coordinador Ambiental	Sistemas de riego por goteo Almacenamiento de agua de lluvia	9 meses	jn 25	feb-26	% de uso eficiente del agua en procesos. Meta: 70% de reducción del consumo en dos años.

Nota. Elaboración propia

Tabla 8*Estrategias de Comercialización: plan de acción, cronograma e indicadores*

Estrategias de Producción							
Estrategia	Acción	Responsable	Recursos esenciales	Plazo	Inicio	Fin	Indicadores de desempeño KPIs
Plan de Marketing	Segmentación del Mercado		Estudios de mercado	3 meses	nov-24	ene-25	Identificación de nuevos segmentos de mercado. Meta: 20% de nuevos clientes en el primer año
	Desarrollo de Marca	Equipo de Marketing	Diseño de marca, materiales promocionales	6 meses	nov-24	abr-25	Reconocimiento de la marca Asproaca en el mercado objetivo. Meta: 60% de reconocimiento en el segundo año. % de ventas incrementadas
	Estrategias de Promoción		Presupuesto publicitario, plataformas digitales	6 meses	ene-25	jun-25	atribuibles a estrategias de promoción. Meta: 15% el primer año.
Diversificación de Mercados	Exploración de Nuevos Mercados		Estudios de mercado, contactos comerciales	9 meses	feb-25	oct-25	Cantidad de nuevos mercados nacionales y exportación. Meta: 2 nuevos mercados en el primer año
	Alianzas estratégicas	Equipo Comercial	Negociaciones con distribuidores, acuerdos de colaboración	9 meses	mar-25	feb-26	Número de alianzas estratégicas concretadas con nuevos socios. Meta: 3 alianzas en los primeros 18 meses.
	Exportación Directa		Logística, contactos comerciales	18 meses	may-25	oct-26	Inicio de las exportaciones directas (microlotes), (% de volumen exportado). Meta: 20% en dos años.
Venta Directa al Consumidor	Agricultura Regenerativa	Técnico Agrícola	Desarrollo de plataforma, estrategia digital	6 meses	ene-25	jun-25	Creación y lanzamiento de la tienda online. Meta: 5% mensual en el primer año
	Reducción de la Huella de Carbono	Coordinador Ambiental	Local en la sede, personal de ventas	9 meses	feb-25	oct-25	Incremento de ventas en la tienda física. Meta: 25% de incremento en el primer año.
	Gestión Eficiente del Agua	Coordinador Ambiental	Desarrollo de sistema de suscripción, promoción	9 meses	mar-25	nov-25	Número de suscriptores en el club del café. Meta: 200 miembros en el primer año.

Nota. Elaboración propia

Tabla 9*Estrategias de Fortalecimiento Social: plan de acción, cronograma e indicadores*

Estrategias de Producción							
Estrategia	Acción	Responsable	Recursos esenciales	Plazo	Inicio	Fin	Indicadores de desempeño KPIs
Capacitación y Educación	Programas de Capacitación Continua	Equipo de educación	Facilitadores, materiales de estudio	12 meses	feb-25	ene-26	% de participación en programas de capacitación. Meta: 75% en el primer año.
	Empoderamiento de los Productores	Equipo de gestión social	Talleres de liderazgo, participación en reuniones	6 meses	mar-25	ago-25	Incremento en la participación de los asociados en la toma de decisiones. Meta: Participación del 75% en el primer año
	Educación para el Cambio Generacional	Equipo de educación	Programas para jóvenes, eventos educativos	9 meses	abr-25	dic-25	% de jóvenes involucrados en programas educativos. Meta: 50% en dos años.
Mejora de la Gobernanza	Transparencia y Rendición de Cuentas	Consejo de asociados	Plataforma de comunicación	6 meses	may-25	oct-25	% de informes de gestión y rendición de cuentas publicados. Meta: 100 trimestralmente.
	Fortalecimiento Institucional	Presidente	Estatutos Recursos y capacidades	12 meses	jun-25	may-26	Evaluación anual de las capacidades institucionales y mejoras implementadas. Meta: mejora en 70% de las áreas evaluadas.
	Participación de la Comunidad	Consejo de dirección	Reuniones comunitarias, foros de discusión	6 meses	jul-25	dic-25	% de participación en actividades comunitarias. Meta: 70% de asistencia.
Fortalecimiento de Redes de Colaboración	Alianzas con Instituciones	Presidente, consejo de dirección	Contactos institucionales, convenios	9 meses	ago-25	abr-26	Número de alianzas institucionales (académicas, ONGs u otros). Meta: 3 alianzas en dos años.
	Cooperación con otras Asociaciones	Presidente, consejo de dirección	Red de contactos, eventos de networking	12 meses	oct-25	sept-26	Número de proyectos colaborativos implementados con otras asociaciones. Meta: 2 proyectos en 2 años.

Nota. Elaboración propia

Plan de Mercado para la Comercialización

Para desarrollar un plan de mercadeo sólido para Asproaca, enfocado en el café pergamino seco y el café tostado y molido, se propone estructurarlo en torno a las 4P del marketing: **Producto, Plaza, Precio y Promoción**. Apoyado en otros elementos clave como segmentación de mercado, posicionamiento y análisis de la competencia, para que el plan sea más integral.

Producto

Café Pergamino Seco

- **Características:** Producto de alta calidad, certificado en prácticas sostenibles y producción responsable. Destinado principalmente a mercado nacional y de exportación a través de intermediarios y a compradores industriales que buscan materia prima de alta calidad. El factor de rendimiento debe ser máximo de 94 y un nivel de tolerancia en tamaño de malla 16, granos de menor tamaño van a procesos de tostión.
- **Variedades:** Impulsar la siembra y el cultivo de diferentes variedades de café, enfocado en cafés especiales que reflejan las características del terroir de Cajibío, Cauca. El café de mayor predominancia es el *variedad castillo*.
- **Valor Agregado:** Certificaciones de sostenibilidad (Rainforest Alliance), pequeños caficultores asociados. Ideal iniciar la implementación de un piloto para llevar la trazabilidad desde el origen.
- **Embalaje:** En sacos de fique aforados a 40,7 kg, este empaque debe asegurar la preservación del grano durante el transporte y almacenamiento.

Café Tostado y Molido

- **Características:** Café de alta calidad, con diferentes niveles de tostado (suave, medio, oscuro) y molienda (fina, media, gruesa) para satisfacer las preferencias del consumidor.
- **Presentaciones:** Diferentes tamaños de empaques (250g, 500g, 1kg), en empaques biodegradables o reciclables, con o sin válvula y precinto, con o sin cierre fácil. Es de anotar que entre mayor sofisticación tenga el empaque mayor es el incremento del costo.

Para la comercialización se considera los siguientes tipos de café:

- Blend: mezclas de café de buena calidad que incrementan las características sensoriales.
 - Gourmet: café pergamino seco seleccionado en tosti3n y molienda media.
 - Mientras que el café tradicional es el resultado de un café trillado, tostado alto y molienda entre media y fina.
- **Valor Agregado:** Certificación de sostenibilidad, historia del productor en el empaque, características del café en el rotulo, en 3l se incluye: métodos de preparaci3n, características como aroma, sabor, acidez y cuerpo, el tipo de proceso (honey, lavado, natural), la altura del cultivo y en general sabor distintivo ligado al origen geográfico.
- **Marca:** Posicionamiento como un producto premium con identidad regional, promoviendo la conexi3n directa entre el consumidor y los caficultores.

Plaza

Café Pergamino Seco

- **Mercado Objetivo:** Mercados internacionales (especialmente en Europa y Norteamérica), empresas tostadoras de café especial y compradores industriales.

- **Canales de Distribución:** según el café convencional u orgánico. Exportación directa, alianzas con cooperativas y asociaciones de comercio justo, y participación en ferias regionales, nacionales e internacionales de café.
- **Logística:** Optimización de la cadena de suministro para garantizar la entrega a tiempo y en condiciones óptimas, acuerdos con empresas logísticas especializadas.

Café Tostado y Molido

- **Mercados Objetivo:** Consumidores finales, principalmente en mercados regionales, nacionales y, a mediano plazo, en mercados internacionales.
- **Canales de Distribución:**
 - **Tiendas Especializadas y puntos de venta:** consumo local, regional, nacional e internacional, cafeterías gourmet y tiendas de alimentos orgánicos. Motocarro para ventas de café y elaboración de bebidas. y preparaciones
 - **Comercio Electrónico:** Plataforma de ventas online propia y marketplaces como Mercado Libre, Facebook, Instagram.
 - **Ventas Directas:** En la sede de Asproaca y eventos especiales.
 - **Retail:** Supermercados y tiendas de conveniencia en zonas urbanas estratégicas.
- **Logística:** Distribución local a través de alianzas con distribuidores y logística interna para ventas online.

Precio

Café Pergamino Seco

- **Estrategia de Precio:** Precio basado en la calidad del producto y el mercado internacional de café. El precio debe reflejar el valor agregado de las certificaciones y prácticas sostenibles.
- **Política de Precios:** Mantenimiento de un precio competitivo, con márgenes que permitan reinversión en la calidad y sostenibilidad del producto.
- **Descuentos y Ofertas:** Incentivos para compras a largo plazo o volúmenes altos, y para clientes leales o estratégicos.

Café Tostado y Molido

- **Estrategia de Precio:** Precio premium que refleje la calidad y el valor de la sostenibilidad y el origen. Sin embargo, se deben considerar costos de producción, márgenes de rentabilidad y precios de la competencia los cuales varían en el tiempo. En promedio el precio de venta de un Blend es de \$30000 por libra en el mercado al detal, un seleccionado \$24000 mientras que un tradicional \$17000.
- **Segmentación de Precios:** Precios diferenciados según el nivel de especialidad (Blend, seleccionado y tradicional), grado de tostado, entero o molido y el tipo de empaque (biodegradable, edición especial, metalizados brillantes o mates, válvulas y cierres abre fácil, entre los principales).
- **Política de Precios:** Fijación de precios que permitan competir en el mercado tradicional, especializado y gourmet, manteniendo márgenes justos.
- **Promociones:** Descuentos en paquetes combinados, descuentos por volumen, programas de lealtad y precios especiales en fechas clave (Navidad, festivales de café).

Promoción

Café Pergamino Seco

- **Marketing B2B (Business-to-Business)** : Participación en ferias regionales, nacionales e internacionales, promoción a través de redes de comercio justo, y alianzas con distribuidores.
- **Branding**: Enfoque en la historia del producto y su conexión con el pequeño productor, destacando el impacto social y ambiental.
- **Relaciones Públicas**: Prensa especializada en café y sostenibilidad, publicaciones en medios locales, regionales, nacionales e internacionales, y participación en capacitaciones presenciales y web sobre la producción sostenible, técnicas de producción y otros relacionados con la especialidad.

Café Tostado y Molido

Marketing (Business-to-Consumer) y Campañas de Marketing Digital:

estrategias en redes sociales, marketing de contenidos que cuente la historia de los productores y el proceso de producción, y SEO para la tienda on line. (Search Engine Optimization), son una serie de técnicas que se aplican en un sitio Web con el objetivo de posicionarla entre los primeros puestos en los buscadores.

Promociones en el Punto de Venta: Catas en tiendas especializadas y supermercados, material POP destacando la historia del café y su origen.

Eventos y Ferias: Participación en eventos locales, regionales, nacionales e internacionales, con degustaciones y venta directa al consumidor.

Estrategia de Influencers: Colaboraciones con influencers del sector gastronómico y del café, que compartan su experiencia con el producto.

Programa de Lealtad: Incentivos para clientes recurrentes, incluyendo descuentos, regalos, y membresías especiales.

Matriz de las 4P

- **Producto:** Detalla las características clave de cada producto, incluyendo aspectos como la calidad, el valor agregado y el tipo de empaque.
- **Plaza:** Describe los mercados objetivo y los canales de distribución específicos para cada tipo de café.
- **Precio:** Incluye la estrategia de precios, políticas y cualquier oferta o promoción relevante.
- **Promoción:** Resalta las estrategias de marketing y promoción, tanto a nivel B2B (para café pergamino seco) como B2C (para café tostado y molido).

Esta matriz permitirá visualizar de manera clara y directa cómo cada una de las 4P se aplica a los dos tipos de café que comercializa Asproaca.

Tabla 10*Matriz de las 4P*

Aspecto	Café Pergamino Seco	Café Tostado y Molido
Producto	Alta calidad	Diferentes niveles de tostado y molido
	Certificación sostenible	Empaque biodegradable
	Variedades enfocadas en el terroir (incidencia del suelo y el ambiente en la calidad del café)	Marca premium regional
	Embalaje seguro	
Plaza	Mercados locales, regionales, nacionales e internacionales	Mercados locales, regionales, nacionales e internacionales
	Canales: exportación directa, alianzas, ferias internacionales	Canales: tiendas especializadas, comercio electrónico, retail
Precio	Basado en calidad y valor agregado	Precio premium
	Política de precios competitiva	Segmentación de precios
	Descuentos por volumen	Promociones y programas de lealtad
Promoción	Marketing B2B	Marketing digital B2C
	Branding enfocado en sostenibilidad	Eventos y catas
	Relaciones públicas	Influencers y promociones en el punto de venta

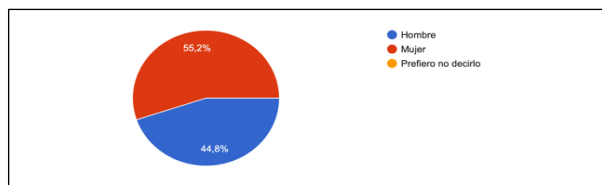
Nota. Elaboración propia**Análisis de encuesta de preferencia de consumo de café.**

En esta sección se analizan los resultados de la encuesta de preferencias de consumo de café, aplicada a 87 personas mediante Formularios de Google, con el objetivo de comprender los hábitos, motivaciones y factores de decisión de los consumidores en relación con el café tostado y molido. Las personas encuestadas están ubicadas en los municipios de la zona centro del departamento del Cauca, así como en las ciudades de Popayán y Cali. La encuesta abarcó aspectos como la frecuencia y el lugar de consumo, las presentaciones preferidas, los tipos de empaque, los factores determinantes al momento de comprar café y la percepción sobre la sostenibilidad y calidad del producto. Este análisis proporciona información clave para orientar las estrategias de comercialización de Asproaca, fortaleciendo su posicionamiento en el mercado y su propuesta de valor como productor de café sostenible.

1. Demografía de los consumidores

Figura 32

¿Cuál es su género?

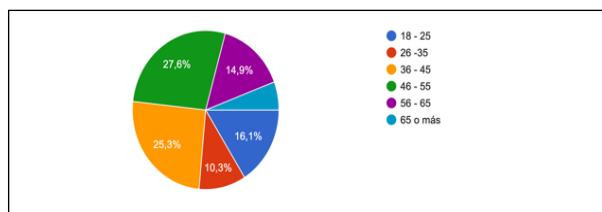


La muestra se encuentra bastante equilibrada entre 48 hombres (55,2%) y mujeres 39 (44,8%). Esto sugiere que el café tiene un atractivo amplio entre ambos géneros, lo que puede reflejarse en estrategias de marketing que apelen a intereses comunes o específicos de cada grupo.

2. Grupo de edad pertenece

Figura 33

¿A qué grupo de edad pertenece?



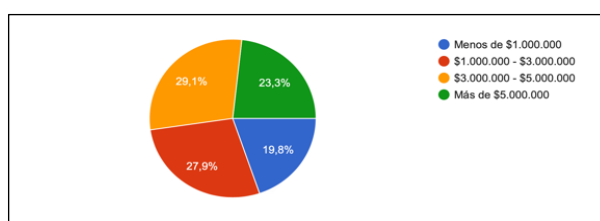
El grupo más representado es el de 46-55 años (24 personas), seguido por el grupo de 36-45 años (22 personas). Los jóvenes de 18-25 años (14 personas) y los adultos mayores de 65 años (5 personas) son los menos representados. Esto sugiere que el café tiene mayor aceptación

en personas adultas, aunque también se debe explorar las oportunidades de expansión en los segmentos más jóvenes.

3. Niveles de ingresos mensuales

Figura 34

Nivel de ingresos de los consumidores



Los ingresos de los encuestados varían considerablemente, pero hay un punto importante a destacar: la mayoría (69 personas) se encuentran en un rango de ingresos de 1 a más de 5 millones de pesos. Los mayores consumidores de café podrían estar en los grupos con ingresos medios (24 personas ganan entre 1-3 millones) y altos (25 personas ganan entre 3-5 millones, y 20 más de 5 millones).

Esta información es clave para establecer una estrategia de precios. Se puede considerar ofrecer distintas presentaciones del café, tanto premium para aquellos con mayores ingresos como opciones más accesibles para quienes ganan menos de 1 millón.

Estrategias de segmentación:

Por edad: Dado que los consumidores más frecuentes están en los grupos de 36 a 55 años, las estrategias de marketing podrían centrarse en destacar aspectos como la calidad, la

tradición, o los beneficios para la salud aportados por el café, que suelen resonar más en estos grupos.

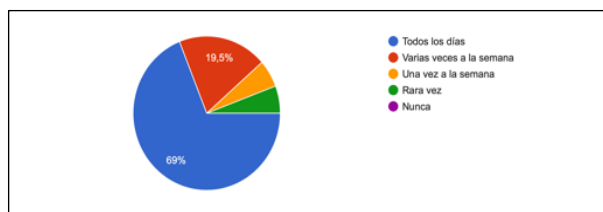
Por ingresos: Para los grupos de ingresos más altos, se puede destacar el valor de un café sostenible, de calidad superior, e incluso explorar alianzas con marcas gourmet. Para los grupos con ingresos más bajos, una estrategia podría ser enfocarse en la relación calidad-precio o presentaciones más pequeñas.

Marketing dirigido: Utiliza esta información para diseñar campañas que destaquen los beneficios del café de Asproaca en relación con el consumo responsable, la certificación sostenible, y los beneficios para la comunidad. Esto puede atraer tanto a consumidores con mayores ingresos que valoren lo ecológico como a jóvenes preocupados por el impacto ambiental.

4. Frecuencia de consumo del café

Figura 35

¿Con qué frecuencia consume café?



Diario: El 69% de los encuestados (60 personas) consumen café a diario, lo que indica una fuerte costumbre de consumo. Esto es positivo para Asproaca, ya que hay un segmento considerablemente comprometido con el consumo de café.

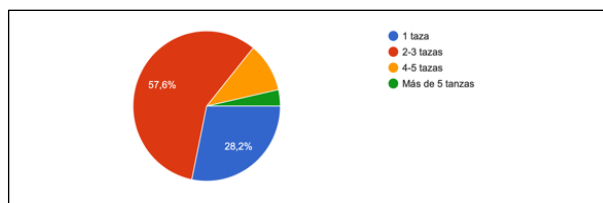
Ocasional: Un 20% (17 personas) consume café varias veces por semana. Este grupo podría ser un objetivo para aumentar la frecuencia de consumo, quizás mediante promociones que fomenten el consumo diario.

Raro o semanal: Un 12% (10 personas) consume café una vez por semana o rara vez. Aunque es un segmento pequeño, se podrían diseñar campañas dirigidas para introducir el café de manera más regular en sus hábitos.

5. Frecuencia de consumo de café al día

Figura 36

¿Cuántas tazas de café consume al día?



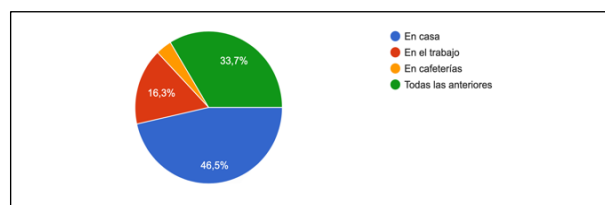
Promedio de consumo: La mayoría (49 personas, 56%) consume entre 2 y 3 tazas al día, lo que sugiere un hábito sólido en cuanto a cantidad. Esto da una referencia sobre las porciones que prefieren los consumidores y cómo esto podría influir en las presentaciones de los productos (paquetes más grandes para quienes consumen más café diariamente).

Consumo intensivo: Un segmento pequeño pero relevante (12 personas) consume 4 o más tazas al día. Estos consumidores intensivos podrían ser un objetivo para opciones premium o suscripciones de café.

6. Lugares de preferencia para consumir el café

Figura 37

¿En qué lugar suele consumir el café?



En casa: El 46% (40 personas) consume café principalmente en casa, lo que refuerza la importancia de ofrecer café en presentaciones adaptadas para el hogar (por ejemplo, paquetes más grandes).

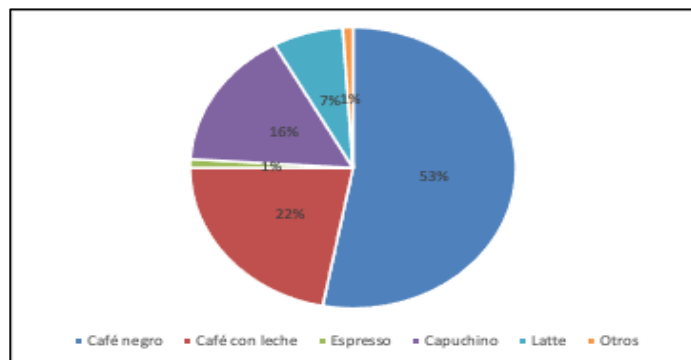
En el trabajo y cafeterías: Un 16% (14 personas) consume café en el trabajo y un 3% en cafeterías. Esto abre la oportunidad de crear alianzas con oficinas o cafeterías para ofrecer el café de Asproaca.

Multilugar: El 33% (29 personas) consume café tanto en casa, como en el trabajo y cafeterías, lo que sugiere que una campaña que resalte la versatilidad del producto podría ser efectiva.

7. ¿Cómo prefiere consumir el café?

Figura 38

Preferencia de consumo del café



Café negro: La mayoría (53 personas, 61%) prefieren consumir el café negro, lo que indica que Asproaca debe priorizar el café tostado y molido en su oferta principal, asegurando que su sabor y calidad sean destacados.

Variantes con leche: Aunque el café negro domina, un segmento considerable (22 personas, 25%) consume café con leche, y otros prefieren variantes como capuchino (16 personas) o café latte (7 personas). Se puede explorar la diversificación de productos que se adapten a estos gustos, como mezclas diseñadas para preparar capuchinos o lattes en casa.

Mercado especializado: Aunque es una pequeña minoría, una persona prefiere espresso. Podría ser interesante evaluar si hay demanda adicional para este segmento.

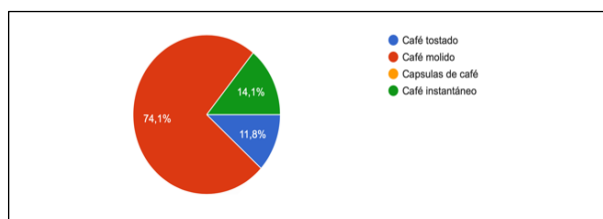
Algunas recomendaciones para la estrategia de comercialización:

- a. **Fidelización:** Dado que la mayoría consume café diariamente, se podría considerar ofrecer promociones o planes de fidelización para recompensar a los consumidores frecuentes.
- b. **Presentaciones ajustadas:** Considera ofrecer presentaciones que atiendan tanto a consumidores de 1 taza diaria como a los que consumen varias tazas al día.
- c. **Diversificación de productos:** Asegura una oferta sólida de café negro, pero también se puede introducir opciones dirigidas a consumidores que prefieren café con leche, capuchino o café latte. Las opciones 2 y 3 hacen parte de una propuesta a largo plazo con componentes de investigación, desarrollo e innovación.
- d. **Alianzas estratégicas:** Dado el número de personas que consumen café en el trabajo o en cafeterías, explorar alianzas con estos espacios podría potenciar las ventas.

8. ¿Cuál es la presentación preferida del café?

Figura 39

¿Cuál es la presentación que prefiere del café?



Café tostado y molido: La clara preferencia del 72% de los encuestados (63 personas) por el café tostado y molido refuerza la dirección principal de la estrategia de Asproaca, que ya

se enfoca en esta presentación. Esto indica que el enfoque debe continuar aquí, con especial atención en la calidad y variedad.

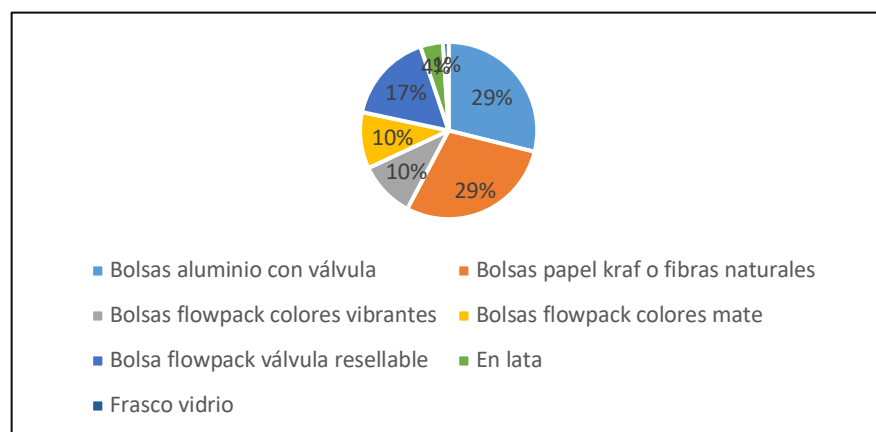
Café tostado y molido en casa: Un 11% (10 personas) prefieren tostar y moler el café en casa, lo que sugiere que existe un nicho de mercado para ofrecer café verde o sin tostar, destinado a aquellos consumidores que disfrutan de personalizar su proceso de preparación. Podría ser una oportunidad para diferenciarse.

Café instantáneo: Aunque solo un 14% (12 personas) prefieren el café instantáneo, puede ser interesante explorar este mercado como una opción secundaria para consumidores que buscan conveniencia rápida. Sin embargo, es de considerar que este café requiere inversión en equipos, procesos y tecnología y con ello una inversión económica alta que Asproaca debe analizar antes de incursionar en este producto.

9. ¿Cuál es el empaque que prefiere para el café tostado, tostado y molido?

Figura 40

¿En qué tipo de empaque prefiere que el café sea empacado?



Sostenibilidad y funcionalidad: Las preferencias se dividen principalmente entre bolsas de aluminio con válvula (28 personas) y bolsas de papel Kraft o de fibra de caña (28 personas). Esto refleja una preocupación tanto por la frescura del producto como por la sostenibilidad. Asproaca podría centrarse en ofrecer ambas opciones, destacando los beneficios ambientales de las bolsas de papel Kraft/fibra de caña y la funcionalidad de las bolsas con válvula para los consumidores más exigentes.

Flowpack con variaciones: Un segmento menor (36 personas en total) tiene preferencias variadas por bolsas **flowpack**:

10 personas prefieren colores encendidos y brillantes, lo que puede atraer a un público más joven o que valora el diseño moderno y llamativo.

10 prefieren un diseño más sobrio y mate, lo que puede indicar un enfoque más minimalista o premium.

16 prefieren que las bolsas flowpack tengan válvula y precinto, resaltando nuevamente la importancia de la frescura.

Envases menos comunes: Un nicho pequeño prefiere envases como lata (4 personas) o frascos de vidrio (1 persona). Esto podría apuntar a una oportunidad para ediciones limitadas o productos premium en estos envases, aunque no sería una prioridad debido a la baja demanda.

Recomendaciones para la comercialización

Diversificación del empaque: Ofrecer tanto las bolsas de aluminio con válvula como las bolsas de papel Kraft o de fibra de caña sería ideal, ya que se cubre a una gran parte del mercado.

Pueden comunicar los beneficios de frescura y sostenibilidad de cada opción para atraer a diferentes tipos de consumidores.

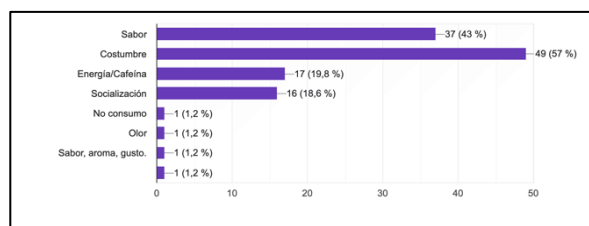
Opciones adicionales de empaques: es importante considerar tener disponible un empaque **flowpack** con válvula y/o precinto para los consumidores más preocupados por la frescura. Las opciones de diseño en colores vivos o mate pueden ser usadas estratégicamente para diferenciar líneas de producto (ejemplo: línea tradicional vs. línea premium o moderna).

Productos para consumidores especializados: Aunque la preferencia por café instantáneo y tostado en casa es menor, indicaría que la asociación no puede atender al primer nicho de mercado dado que demanda una alta inversión de capital y no está en el horizonte cercano. El café tostado en casa es una línea que si merece la atención para volverlos clientes y no sean competencia.

10. Cuál es la razón por la que consume café?

Figura 41

Razones para consumir café



Costumbre y sabor: La mayoría de los encuestados consume café por costumbre (49 personas, 56%) y por su sabor (37 personas, 43%). Esto resalta la importancia de mantener la

calidad y sabor como ejes centrales del producto, ya que son factores clave para retener a los clientes habituales.

Cafeína para energía: Un 20% (17 personas) consume café porque les da energía, lo que puede ser aprovechado para crear campañas de marketing que resalten este beneficio funcional del café.

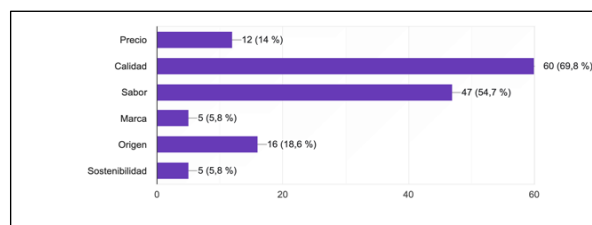
Socialización: Un 18% (16 personas) lo hace para socializar, lo cual podría inspirar campañas que se centren en el aspecto social del consumo de café, promoviendo eventos o experiencias compartidas con el producto.

Otras razones: El pequeño grupo (4 personas) que tiene otras motivaciones puede representar nichos muy específicos que, aunque no sean mayoritarios, podrían ofrecer oportunidades para una segmentación más personalizada.

11. ¿Qué factores considera más importante al comprar café?

Figura 42

Factores clave al comprar el café



Calidad y sabor: Los factores más importantes son la **calidad** (60 personas, 69%) y el **sabor** (47 personas, 54%), lo que reafirma la necesidad de asegurar que el café de Asproaca

destaque en estos dos aspectos. Promover controles de calidad rigurosos y el origen especial del café puede diferenciar el producto de la competencia.

Origen y sostenibilidad: El origen del café es un factor relevante para 16 personas, y la sostenibilidad lo es para 5. Aunque estos factores son menores en comparación con la calidad y el sabor, se puede explotar más su valor, especialmente porque el **44% de los encuestados valora la certificación sostenible o de calidad** como muy importante.

Precio y marca: Aunque el **precio** es importante para solo 12 personas y la marca para 5, es evidente que el público está más dispuesto a pagar por calidad y características especiales (como certificaciones), lo que permite a Asproaca posicionarse en un segmento premium sin centrarse demasiado en competir por precio.

12. Qué tan importante es que el café que consume cuente con certificaciones sostenibles, estaría dispuesto a pagar un porcentaje adicional?

Certificaciones sostenibles y de calidad: Una parte considerable (63 personas, 72%) considera que es "muy importante" o "importante" que el café que consumen tenga certificación de calidad o sostenible. Esto refuerza la estrategia de Asproaca para obtener y promover certificaciones sostenibles, ya que es un factor que puede incrementar la percepción de valor del producto.

Disposición a pagar más: El 82% de los encuestados (71 personas) están dispuestos a pagar hasta un 10% adicional por un café de calidad y certificado. Esta es una señal clara de que los consumidores están abiertos a pagar un precio premium si el producto cumple con estos criterios, lo que da margen para desarrollar una estrategia de precio más alta basada en la calidad.

Recomendaciones estratégicas relacionadas con las certificaciones sostenibles:

- a. **Enfocarse en la calidad y el sabor** como elementos diferenciales clave en la promoción del café de Asproaca. Resalta estos atributos en toda la comunicación y asegurarse que las certificaciones de calidad refuercen esta percepción.
- b. **Promocionar las certificaciones sostenibles** y el origen del café. Dado que una gran parte del público valora estos factores, es crucial que Asproaca se presente como un productor comprometido con prácticas sostenibles, lo que también puede justificar precios más altos.
- c. **Ofrecer una narrativa que combine los beneficios emocionales y funcionales del café**, como la energía que proporciona la cafeína o el aspecto social del consumo. Esto puede ayudar a conectar con consumidores que valoran más que solo el sabor.
- d. **Estrategia de precios premium**: Aprovechar la disposición del público a pagar un poco más por café certificado y de alta calidad, posicionando el café de Asproaca como un producto exclusivo, con empaques y presentaciones que reflejen su valor.

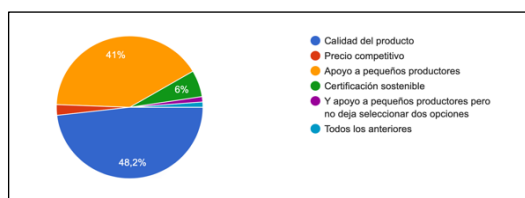
13. Sabía que la asociación de productores agropecuarios de Cajibío - Asproaca, produce café tostado y molido?

El hecho de que 67 (77,9%) personas no conocían que Asproaca tostaba, molía y empacaba café es una señal clara de que es necesario aumentar los esfuerzos de comunicación y visibilidad de la marca.

14. ¿Qué te motivaría a comprarle café a esta asociación?

Figura 43

Razones para comprarle café a Asproaca



Calidad del producto como principal motivación (40 personas): La calidad sigue siendo el principal motor de compra, lo que es consistente con los resultados anteriores sobre los factores de decisión. Esto subraya la importancia de mantener y comunicar el alto estándar de calidad en todas las plataformas de marketing y empaques.

Es recomendable crear campañas que destaquen las características que definen la calidad del café de Asproaca, como su origen, los procesos de producción artesanal y la frescura del producto.

Apoyo a pequeños productores (34 personas): El apoyo a pequeños productores es una motivación significativa para una parte importante de los encuestados. Esto resalta la oportunidad de enfatizar en las narrativas de comercio justo, producción local y sostenibilidad social, lo que puede fortalecer el vínculo emocional entre los consumidores y la asociación.

Se podría contar la historia de Asproaca y sus asociados, creando una campaña que muestre cómo la compra del café impacta positivamente en la vida de las familias caficultoras.

Precio competitivo (2 personas): Solo un pequeño grupo menciona el precio como un factor decisivo, lo que confirma que Asproaca puede centrarse más en el valor percibido por la calidad, en lugar de intentar competir en precios bajos.

La estrategia de precios debería alinearse con un posicionamiento de mercado medio a premium, donde el énfasis esté en la exclusividad y el valor agregado.

Certificación sostenible (5 personas): La sostenibilidad sigue siendo un factor relevante para algunos consumidores, aunque no es el principal. No obstante, la certificación sostenible puede servir como un atributo diferenciador en segmentos específicos del mercado que valoran este tipo de credenciales.

Asproaca puede utilizar esta motivación para destacar en nichos de mercado y en consumidores más conscientes de la sostenibilidad.

Recomendaciones globales para potenciar la comercialización de Asproaca y fortalecer su presencia en el mercado

Marketing Focalizado en la Calidad y el Origen:

Desarrollar campañas que destaquen la calidad superior del café, el origen local y el proceso artesanal de producción. Además, cuenta la historia detrás del producto, lo que genera una conexión emocional entre el consumidor y los pequeños productores.

Ampliar el Conocimiento de Marca:

Los datos muestran que el conocimiento sobre Asproaca es bajo, pero una vez que los consumidores descubren el origen del café, están dispuestos a comprarlo. Es fundamental **m**a través de medios digitales y tradicionales, colaborando con puntos de venta locales y participando en ferias o eventos.

Segmentar el mensaje según la motivación del cliente:

Para los consumidores que valoran la calidad, los esfuerzos de marketing deben centrarse en el sabor y la frescura del producto.

Para aquellos que se sienten motivados por el apoyo a pequeños productores, es importante contar las historias de los caficultores y mostrar el impacto directo que tiene cada compra.

Para los consumidores preocupados por la sostenibilidad, resaltar la certificación y los esfuerzos ecológicos en cada etapa de producción será clave.

Posicionar Asproaca como un Producto Premium Local:

Dado que el precio no es una gran preocupación para la mayoría de los encuestados, Asproaca puede posicionarse en un nivel premium, donde la calidad y el apoyo a los pequeños productores son los principales diferenciadores.

Para respaldar el análisis de los resultados de la encuesta de consumo de café, se sustentan los datos con estudios recientes que reflejan tendencias relevantes en el mercado colombiano y global descritas en la página de este estudio. Así mismo,

1. **Consumo promedio y preferencias en Colombia:** Los colombianos consumen en promedio 3.8 kilogramos de café al año. Existe una tendencia creciente hacia el consumo de café premium, con un aumento del 53% en las líneas de café de alta calidad entre 2023 y 2024. Además, el 71% de los hogares combina café molido e instantáneo en sus preferencias. En línea con tu encuesta, se destaca que el café negro y el café con leche son las opciones más populares⁶⁹
2. **Factores de decisión:** A nivel global, hay una preferencia creciente por cafés especiales y microtostadores debido a la trazabilidad y perfiles de sabor únicos. En Colombia, el interés por cafés de origen y prácticas sostenibles también es evidente, lo que se alinea con la importancia otorgada por tus encuestados a la calidad y certificaciones sostenibles
3. **Nuevos hábitos de consumo:** Con el auge del trabajo remoto, los consumidores buscan replicar la experiencia de las cafeterías en casa, invirtiendo en equipos de alta gama. Este cambio de hábito resalta la importancia de promover presentaciones y empaques que potencien esta experiencia, como las bolsas con válvula mencionadas en tu encuesta.⁷⁰

Estas tendencias proporcionan un contexto para comparar los hábitos de consumo del público objetivo analizado con los del mercado en general. Esto refuerza la relevancia de

⁶⁹ (económica., 2024) Diario El País, 27 de junio de 2024. <https://www.elpais.com.co/economia/los-colombianos-estan-tomando-mas-cafe-las-cifras-asi-lo-demuestran-2712.html>

⁷⁰ <https://industriacolombianadecafe.com/actualidad/redefiniendo-el-futuro-del-cafe-tendencias-para-2024-2025/> (Nutresa, 2024)

priorizar la calidad, sostenibilidad, y adaptarse a nuevos patrones de consumo, como el café en casa y las presentaciones innovadoras.

Plan de Marketing Digital.

El plan de marketing digital para la comercialización de cafés especiales y/o certificados de la asociación ASPROACA, se van a enfocar en el marketing de contenido con el fin de atraer clientes y no solo visitantes. Así mismo, se debe incluir elementos del marketing de atracción o inbound marketing el cual busca captar clientes mediante la creación de experiencias puntuales y la creación de contenido de gran valor.

El café de ASPROACA tiene valores agregados propios tales como, pertenecer a la línea de cafés especiales, producidos con prácticas sostenibles que cuidan el medio ambiente, cuenta con certificación Rainforest Alliance, producido por un selecto grupo de caficultores que promueve el trabajo bien hecho, aplicando las mejores prácticas para la obtención del mejor grano, por tanto, para su comercialización se van a desarrollar las siguientes estrategias.

1. Se creará una fan page en Facebook como canal de comunicación para hacer conocer la marca, el producto y la asociación.
2. Así mismo, uso de redes sociales con el perfil de la asociación y la marca del café tales como Instagram, Tic Tok, Facebook en los que se divulgan videos cortos o Reels para dar a conocer el proceso de producción, beneficio, secado, determinación de la calidad del café y pruebas de catación para descubrir el perfil de los cafés de las fincas. Con esta estrategia se muestran las prácticas ambientales positivas, el uso de subproductos, prácticas de economía circular, la participación de la mujer cafetera como eje de la producción, la producción integral de la finca para la seguridad alimentaria y otros valores agregados del café especial.

3. Los Reels se publican semanalmente y pueden ir acompañados de un enlace que lo lleve a una fototeca que cuente historias de vida de las personas y de los cafés, buenas prácticas, la participación incluyente de jóvenes, adultos mayores, mujeres y las actividades familiares alrededor de la producción cafetera. Esta estrategia deja ver la responsabilidad social del proyecto.
4. Creación de una página web que en la cual se visibilice online la marca y se pueda
 - a. Informar sobre los productos y servicios que ofrece la asociación, se creen enlaces para acceder a información y beneficios de las entidades estatales, organizaciones y agremiaciones nacionales e internacionales.
 - b. Realizar e-commerce con catálogo de productos, precios, beneficios, formas de preparación, enlaces que lleven al carrito de compras o a un número WhatsApp para atención personalizada.
 - c. Direcccionar a blog y videos en YouTube sobre las opciones de preparación y consumo del café tostado y molido.
 - d. Segmentar la información, identificando los grupos y subgrupos de mercado, sus preferencias de acuerdo al gusto, la edad, la tendencia u otras características.
5. Plan de social media y community para digitalizar la empresa, generar lealtad con la marca, hacer presencia en redes sociales para mejorar la imagen y reputación de la Asociación. Esta estrategia utiliza SEO (Search Engine Optimization) proceso para mejorar el volumen y la calidad del tráfico, SMO (Social Media Optimization) que son métodos para entrar en contacto con el público a través de blogs, web, Apps, redes.
6. Pagar publicidad digital y con ello establecer datos estadísticos sobre cuantas personas visitan el sitio, nuevos seguidores, las preferencias del consumidor.

Con el uso de las diversas herramientas y el marketing digital, el café pergamino seco y el café tostado, en grano y molido de especialidad y certificado, encontrarán nuevos mercados y sostendrán los clientes de los mercados actuales, y así, las ganancias por venta se verán reflejadas en un mayor ingreso para los caficultores y por tanto mayor dinamismo en la economía local y regional.

Presupuesto y Financiamiento

Para la implementación del plan estratégico se elabora un presupuesto detallado que contemple los costos, dispuestos en la tabla 11 para los años 2025 – 2026, tabla 12 para los años 2027 – 2028 y en la tabla 13 se establece el presupuesto para los años 2029 y 2030. Los componentes del presupuesto incluyen: costos de producción, de comercialización, logística y distribución, de promoción, operativos, financieros y las contingencias o imprevistos. En los costos operativos es esencial cuantificar el costo del talento humano quien tiene la responsabilidad de poner a funcionar los distintos comités asumiendo las funciones propias. El comité comercial, el comité técnico, el comité de calidad, el comité de logística, comité financiero y administrativo.

Las fuentes de financiamiento para la ejecución de este plan estratégicos son: subvenciones provenientes de proyectos por alianzas público privadas, aportes de cuota extraordinaria de los asociados, rentabilidad proveniente de la venta actual del café, intereses obtenidos de los créditos del fondo rotatorio, recursos por postulación a proyectos para el fortalecimiento de la comercialización del café.

Tabla 11*Presupuesto para los años 2025-2026*

Tipos de costos	Año		2025			2026			
	Identificación de gastos	Unidad	Cantidad kg	\$/unidad	Valor total	Unidad	Cantidad kg	\$/unidad	Valor total
Costos de producción	Re certificación Rainforest Alliance	ud	0	\$0	\$0	ud	1	\$22.000.000	\$22.000.000
	Compra de café pergamino seco-cps a asociados	kg	45000	\$12.000	\$540.000.000	kg	47250	\$13.200	\$623.700.000
	Costos de manejo, almacenamiento, transporte y venta cps	kg	45000	\$420	\$18.900.000	kg	47250	\$42	\$1.984.500
	Compra de café pergamino seco-cps para tostado 100%	kg	1000	\$12.000	\$12.000.000	kg	1100	\$12.000	\$13.200.000
	Costos de tostado y molido (70% rto)	kg	700	\$320	\$224.000	kg	770	\$300	\$231.000
	Costos de empaque (50% rto)	kg	500	\$1.200	\$600.000	kg	550	\$1.200	\$660.000
Costos de publicidad y marketing	Campañas en redes sociales	ud	1	\$800.000	\$800.000	ud	1	\$880.000	\$880.000
	Diseño y producción de materiales publicitario	ud	1	\$200.000	\$200.000	ud	1	\$220.000	\$220.000
	Catas de café y eventos promocionales	ud	1	\$500.000	\$500.000	ud	1	\$550.000	\$550.000
	Participación en ferias y exposiciones	ud	1	\$350.000	\$350.000	ud	1	\$385.000	\$385.000
Costos Administrativos	Salarios del personal administrativo	mes	1	\$1.200.000	\$1.200.000	día	1	\$1.320.000	\$1.320.000
	Salarios del personal técnico	día	1	\$1.500.000	\$1.500.000	día	2	\$1.500.000	\$3.000.000
	Costos de oficina y servicios	ud	1	\$250.000	\$250.000	ud	1	\$275.000	\$275.000
	Inversiones en PC y software	ud	0		\$0	ud	1	\$2.000.000	\$2.000.000
Costos Financieros	Costos asociados a la financiación del plan estratégico	ud	1	\$1.000.000	\$1.000.000	ud	1	\$1.100.000	\$1.100.000
	Imprevistos o fluctuaciones del mercado	ud	0		\$0	ud	1	\$1.000.000	\$1.000.000
Totales				\$577.524.000		\$672.505.500			

Nota. Elaboración propia

Tabla 12 *Presupuesto para los años 2027 - 2028*

Tipos de costos	Año				2027				2028
	Identificación de gastos	Unidad	Cantidad kg	\$/unidad	Valor total	Unidad	Cantidad kg	\$/unidad	Valor total
Costos de producción	Re certificación Rainforest Alliance	ud	1	\$0	\$0	ud	1	\$0	\$0
	Compra de café pergamino seco-cps a asociados	kg	49613	\$13.200	\$654.885.000	kg	52093	\$13.200	\$687.629.250
	Costos de manejo, almacenamiento, transporte y venta cps	kg	49613	\$42	\$2.083.725	kg	52093	\$42	\$2.187.911
	Compra de café pergamino seco-cps para tostado 100%	kg	1210	\$12.000	\$14.520.000	kg	1331	\$12.000	\$15.972.000
	Costos de tostado y molido (70% rto)	kg	847	\$300	\$254.100	kg	931,7	\$300	\$279.510
	Costos de empaque (50% rto)	kg	605	\$1.200	\$726.000	kg	665,5	\$1.200	\$798.600
Costos de publicidad y marketing	Campañas en redes sociales	ud	1	\$968.000	\$968.000	ud	1	\$1.064.800	\$1.064.800
	Diseño y producción de materiales publicitario	ud	1	\$242.000	\$242.000	ud	1	\$266.200	\$266.200
	Catas de café y eventos promocionales	ud	1	\$605.000	\$605.000	ud	1	\$665.500	\$665.500
	Participación en ferias y exposiciones	ud	1	\$423.500	\$423.500	ud	1	\$465.850	\$465.850
Costos Administrativos	Salarios del personal administrativo	día	1	\$1.452.000	\$1.452.000	día	1	\$1.597.200	\$1.597.200
	Salarios del personal técnico	día	2	\$1.500.000	\$3.000.000	día	2	\$1.500.000	\$3.000.000
	Costos de oficina y servicios	ud	1	\$302.500	\$302.500	ud	1	\$332.750	\$332.750
	Inversiones en PC y software	ud	1	\$2.000.000	\$2.000.000	ud	1	\$2.000.000	\$2.000.000
Costos Financieros	Costos asociados a la financiación del plan estratégico	ud	1	\$1.210.000	\$1.210.000	ud	1	\$1.331.000	\$1.331.000
	Imprevistos o fluctuaciones del mercado	ud	1	\$1.100.000	\$1.100.000	ud	1	\$1.210.000	\$1.210.000
Totales					\$683.771.825	\$718.800.571			

Nota. Elaboración propia

Tabla 13 *Presupuesto para los años 2029 - 2030*

Tipos de costos	Año		2029			2030			
	Identificación de gastos	Unidad	Cantidad kg	\$/unidad	Valor total	Unidad	Cantidad kg	\$/unidad	Valor total
Costos de producción	Re certificación Rainforest Alliance	ud	1	\$25.300.000	\$25.300.000	ud	1	\$0	\$0
	Compra de café pergamino seco-cps a asociados	kg	54698	\$13.200	\$722.010.713	kg	57433	\$13.200	\$758.111.248
	Costos de manejo, almacenamiento, transporte y venta cps	kg	54698	\$42	\$2.297.307	kg	57433	\$42	\$2.412.172
	Compra de café pergamino seco-cps para tostado 100%	kg	1464	\$12.000	\$17.569.200	kg	1611	\$12.000	\$19.326.120
	Costos de tostado y molido (70% rto)	kg	1025	\$300	\$307.461	kg	1127	\$300	\$338.207
	Costos de empaque (50% rto)	kg	732,1	\$1.200	\$878.460	kg	805,3	\$1.200	\$966.306
Costos de publicidad y marketing	Campañas en redes sociales	ud	1	\$1.171.280	\$1.171.280	ud	1	\$1.288.408	\$1.288.408
	Diseño y producción de materiales publicitario	ud	1	\$292.820	\$292.820	ud	1	\$322.102	\$322.102
	Catas de café y eventos promocionales	ud	1	\$732.050	\$732.050	ud	1	\$805.255	\$805.255
	Participación en ferias y exposiciones	ud	1	\$512.435	\$512.435	ud	1	\$563.679	\$563.679
Costos Administrativos	Salarios del personal administrativo	día	1	\$1.756.920	\$1.756.920	día	1	\$1.932.612	\$1.932.612
	Salarios del personal técnico	día	2	\$1.500.000	\$3.000.000	día	2	\$1.500.000	\$3.000.000
	Costos de oficina y servicios	ud	1	\$366.025	\$366.025	ud	1	\$402.628	\$402.628
	Inversiones en PC y software	ud	1	\$2.000.000	\$2.000.000	ud	1	\$2.000.000	\$2.000.000
Costos Financieros	Costos asociados a la financiación del plan estratégico	ud	1	\$1.464.100	\$1.464.100	ud	1	\$1.610.510	\$1.610.510
	Imprevistos o fluctuaciones del mercado	ud	1	\$1.331.000	\$1.331.000	ud	1	\$1.464.100	\$1.464.100
Totales					\$780.989.770	\$794.543.346			

Nota. Elaboración propia

Metodología para el Monitoreo y Evaluación

Este plan estratégico propuesto debe revisarse y evaluarse mínimo cada tres meses, por los líderes de proceso y en caso de ser requerido, se realiza ajustes y mejoras basados en los resultados obtenidos y en los cambios del entorno.

Es fundamental revisar el cumplimiento de los indicadores de acuerdo al cronograma establecido.

La metodología propuesta está enfocada en Indicadores de Desempeño Clave (KPIs) y Revisiones Periódicas, complementado con la herramienta Balanced Scorecard (BSC). El BSC fue diseñado por Kaplan y Norton (1996)⁷¹ como un instrumento para medir resultados, partiendo de la base del establecimiento de indicadores derivados de la visión, misión y estrategias de la empresa.

Este enfoque permitirá monitorear el progreso en tiempo real, evaluar el cumplimiento de los objetivos estratégicos, y ajustar las acciones si es necesario.

Aplicación de los Indicadores de Desempeño Clave (KPIs)

Los KPIs (Key Performance Indicators) son fundamentales para monitorear el progreso de las estrategias y acciones. Para aplicarlos de manera efectiva, se propone seguir los siguientes 4 pasos:

Paso 1: Definir los KPIs Específicos para Cada Estrategia

Para la estrategia de producción:

⁷¹ **Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996).** *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business Review Press

Estrategia: Mejora de la Calidad del Café

KPI: % de Productores Capacitados en Buenas Prácticas Agrícolas (BPA)

Meta: Capacitar al 70% de los productores en los primeros 6 meses.

Paso 2: Establecer Metas Cuantificables

- Definir metas claras para cada KPI. Estas metas deben ser específicas, medibles, alcanzables, relevantes y temporales (SMART).
- Ejemplo:
 - KPI: % de fincas con nuevas variedades y varietales.
 - Meta: Lograr que el 20% de las fincas adopten nuevas variedades en el primer año.

Paso 3: Recolectar y Analizar Datos

- Establece un sistema para la recolección de datos relevante a cada KPI. Esto puede incluir encuestas, informes de producción, ventas, etc.
- Analiza los datos periódicamente para evaluar el progreso hacia las metas.

Paso 4: Revisar y Ajustar

- Realiza revisiones trimestrales o semestrales de los KPIs.
- Si un KPI no está alcanzando la meta, analiza las razones y ajusta las estrategias o acciones necesarias.

Aplicación del Balanced Scorecard (BSC)

El Balanced Scorecard (BSC) es una herramienta que permite evaluar el desempeño del plan estratégico desde cuatro perspectivas clave: Financiera, Clientes, Procesos Internos, y Aprendizaje y Crecimiento.

Paso 1: Definir Objetivos en Cada Perspectiva

- **Financiera:** ¿Cómo está impactando el plan en los resultados financieros?
 - Ejemplo: Incrementar los ingresos por la venta de café tostado en un 20% en el primer año.
- **Clientes:** ¿Cómo perciben los clientes el producto?
 - Ejemplo: Mejorar la satisfacción del cliente en un 15% a través de encuestas de satisfacción.
- **Procesos Internos:** ¿Qué tan eficientes son los procesos internos?
 - Ejemplo: Reducir el tiempo de procesamiento del café en un 10% a través de la optimización de procesos.
- **Aprendizaje y Crecimiento:** ¿Cómo está mejorando la organización?
 - Ejemplo: Aumentar la capacitación del personal en un 30% en los próximos dos años.

Paso 2: Asociar KPIs a Cada Perspectiva

Cada perspectiva debe tener sus propios KPIs que te permitan medir el éxito en esas áreas.

- **Financiera:**
 - KPI: Incremento de las Ventas en Nuevos Mercados.

- Meta: Penetrar en 2 nuevos mercados en el primer año.
- **Clientes:**
 - KPI: Tasa de Retención de Clientes.
 - Meta: Mantener una retención del 80% de clientes actuales.
- **Procesos Internos:**
 - KPI: Reducción de Costos Operativos.
 - Meta: Reducir los costos en un 10% mediante la eficiencia operativa.
- **Aprendizaje y Crecimiento:**
 - KPI: Niveles de Capacitación del Personal.
 - Meta: Capacitar al 100% del personal en nuevas tecnologías de producción.

Paso 3: Monitorear el Desempeño

- Establece un tablero de control (dashboard) donde se pueda visualizar en tiempo real el estado de cada KPI y su alineación con los objetivos de cada perspectiva.
- Realiza reuniones de revisión periódicas para discutir el desempeño y tomar decisiones sobre posibles ajustes.

Paso 4: Informe de Desempeño

- Genera informes periódicos que muestren el progreso en cada perspectiva del BSC. Estos informes deben incluir análisis de los KPIs y recomendaciones para mejorar.

Una vez conocido como funcionan los KIPs (Key Performance Indicators) y el BSC (Balanced Scorecard), se establece para Asproaca el siguiente paso a paso:

Paso 1: Establecimiento de Indicadores de Desempeño (KPIs)

Cada estrategia y acción en el plan debe tener indicadores específicos que permitan medir el progreso y el éxito. Estos KPIs deben ser:

- Específicos: Claramente definidos para cada acción o resultado esperado.
- Medibles: Cuantificables para facilitar el seguimiento.
- Alcanzables: Realistas dentro del contexto y capacidades de Asproaca.
- Relevantes: Relacionados directamente con los objetivos estratégicos.
- Temporales: Asociados a plazos definidos para su evaluación.

Los indicadores de desempeño para las estrategias propuestas para Asproaca relacionados con producción, comercialización y fortalecimiento social, están descritas en las tablas 8, 9 y 10.

Paso 2: Uso del Balanced Scorecard (BSC)

Para Asproaca, el BSC permitirá evaluar el plan estratégico desde cuatro perspectivas clave:

- Financiera: ¿Cómo estamos gestionando los recursos económicos?
- Clientes: ¿Cómo nos ven los clientes?
- Procesos Internos: ¿Qué tan eficientes son nuestros procesos?
- Aprendizaje y Crecimiento: ¿Cómo estamos mejorando y adaptándonos?

Cada perspectiva debe tener sus propios objetivos e indicadores, alineados con las estrategias y acciones del plan.

Paso 3. Revisiones Periódicas

Realiza revisiones periódicas para evaluar el avance del plan. Estas pueden ser trimestrales o semestrales, dependiendo de la complejidad de las estrategias. Durante estas revisiones, se deben:

- Evaluar los KPIs y su progreso.
- Analizar las desviaciones respecto a los objetivos.
- Ajustar las estrategias o acciones si es necesario.
- Documentar los aprendizajes y recomendaciones.

4. Informe de Monitoreo y Evaluación

Genera un informe que resuma el desempeño de cada estrategia, basado en los KPIs y las revisiones. Este informe debe incluir:

- Resumen Ejecutivo: Conclusiones clave.
- Análisis de Resultados: Progreso de los KPIs, éxito de las estrategias.
- Lecciones Aprendidas: Lo que ha funcionado bien y lo que necesita mejorar.
- Recomendaciones: Ajustes y acciones futuras.

Este enfoque integral no solo permitirá monitorear y evaluar el plan estratégico para Asproaca de manera efectiva, sino también adaptarlo a las circunstancias cambiantes, asegurando el éxito a largo plazo.

Conclusiones

Las conclusiones del plan estratégico de comercialización de Asproaca, se desarrollan al enfocarse en los 7 aspectos clave que se han abordado durante su elaboración. Estas conclusiones sintetizan el impacto y la viabilidad del plan estratégico en el fortalecimiento comercial de Asproaca, subrayando la importancia de la innovación, la sostenibilidad y el fortalecimiento organizacional como pilares para su éxito.

Cumplimiento de los objetivos

El plan estratégico ha sido diseñado para cumplir con los objetivos SMART establecidos para la comercialización del café pergamino seco y del café tostado y molido. A través de la implementación de estrategias enfocadas en el fortalecimiento de la marca, el posicionamiento del producto en mercados especializados, y la sostenibilidad como ventaja competitiva, se espera alcanzar un crecimiento significativo en las ventas y en la visibilidad de Asproaca.

Posicionamiento en el mercado

Se ha identificado que el café de Asproaca tiene un valor diferencial que lo posiciona de manera favorable en el mercado, principalmente debido a su certificación sostenible, lo que atrae a un segmento de consumidores conscientes del impacto ambiental. La segmentación del mercado y las estrategias de mercadeo basadas en las 4P han establecido las bases para una penetración eficaz tanto en el mercado regional y nacional como en potenciales mercados internacionales.

Innovación y sostenibilidad como ejes del crecimiento

La incorporación de la economía circular y la reducción de la huella de carbono en la producción cafetera de Asproaca, alineada con las tendencias globales hacia la sostenibilidad, refuerza el compromiso de la asociación con prácticas responsables. Esto, además de fortalecer su propuesta de valor, mejora la competitividad a nivel local, regional, nacional e internacional, permitiendo una diferenciación clara frente a competidores.

Fortalecimiento organizacional

El plan también contempla el fortalecimiento social de la asociación, enfocándose en la capacitación de los productores, el desarrollo de capacidades tecnológicas, y la mejora de los procesos productivos. Este enfoque integral garantiza que Asproaca no solo sea competitiva en el mercado, sino que también mejore las condiciones de sus asociados, promoviendo un desarrollo económico y social sostenible.

Viabilidad financiera y planificación estratégica

El presupuesto y el cronograma de actividades propuestos permiten una ejecución escalonada y controlada del plan, asegurando que las inversiones se realicen de manera eficiente y que los resultados puedan ser monitoreados adecuadamente. La utilización de herramientas de monitoreo como los KPIs y el Balanced Scorecard permitirá medir el impacto y ajustar las estrategias conforme a las condiciones del mercado y el entorno.

Monitoreo y evaluación continua

La implementación de un sistema de monitoreo y evaluación robusto, basado en KPIs clave y la herramienta del Balanced Scorecard, proporciona una estructura clara para asegurar la correcta ejecución del plan estratégico. Esto no solo permitirá realizar ajustes en tiempo real,

sino que también garantizará el alineamiento continuo de las actividades con los objetivos estratégicos de Asproaca.

Sostenibilidad a largo plazo

El enfoque en la sostenibilidad, tanto en los procesos productivos como en la comercialización, asegura que el crecimiento de Asproaca sea viable a largo plazo. La diferenciación a través de la calidad, la responsabilidad ambiental y el fortalecimiento social sienta las bases para que la asociación se consolide como un referente en el mercado de café especial, contribuyendo a su desarrollo económico de manera sostenible.

El rol fundamental de la base social en el éxito del plan estratégico

El éxito del plan estratégico de comercialización de Asproaca depende en gran medida del compromiso y la participación activa de su base social, es decir, de los productores y miembros de la asociación. El compromiso colectivo no solo asegura la correcta implementación de las estrategias planteadas, sino que también refuerza el aprovechamiento óptimo de los recursos y capacidades de la asociación.

Por lo tanto, el compromiso de la base social no solo fomenta un sentido de pertenencia y responsabilidad compartida, sino que también facilita la alineación de esfuerzos hacia el cumplimiento de los objetivos comunes. Esto asegura que las acciones estratégicas no solo sean ejecutadas con eficacia, sino que también sean sostenibles, potenciando el crecimiento económico, social y ambiental de la asociación en su conjunto.

Estas conclusiones sintetizan el impacto y la viabilidad del plan estratégico en el fortalecimiento comercial de Asproaca, subrayando la importancia de la innovación, la sostenibilidad y el fortalecimiento organizacional como pilares para su éxito.

Recomendación

Se sugiere que la universidad fomente activamente la realización de trabajos de grado en colaboración con asociaciones y organizaciones que se dedican a la producción y comercialización de productos agrícolas y pecuarios. Este enfoque permite a los estudiantes abordar problemáticas reales del sector, generar soluciones aplicables y contribuir al desarrollo sostenible de comunidades rurales. Además, estas experiencias fortalecen el vínculo entre la academia y el sector productivo, promoviendo la transferencia de conocimiento y el empoderamiento de pequeños productores. Al incentivar este tipo de investigaciones, la universidad también impulsa el desarrollo de competencias prácticas y analíticas en sus estudiantes, alineándolos con las necesidades y retos del contexto nacional e internacional en el ámbito agropecuario.

Referencias Bibliograficas

- Agencia Nacional del Tierras, 2023. Cajibío Cauca, documento resumen, resultados del cálculo de la unidad agrícola familiar por unidades físicas homogéneas.
https://www.ant.gov.co/wp-content/uploads/2024/01/Resumen_DTS_Cajibio_V2.pdf
- Aguilar Santamaría, P. A. (2009). La productividad como factor de competitividad para las pymes—una perspectiva a nivel micro (Borrador de administración No. 36).
- Ander-Egg, E. (1985). Técnicas de Investigación Social. Humanitas.
- Arranz, A. (1995). Planeación estratégica integral. México: instituto internacional de capacitación y estudios empresariales, S.C.
- Asociación de Productores Agropecuarios de Cajibío – Asproaca (2020 y 2021). Informe de Gestión. Colombia: Cajibío-Cauca
- Balbi, Eduardo (2018), <https://www.anticiparse.org/anticipacion-estrategica-y-gestion-de-riesgos-el-mayor-desafio-del-liderazgo-moderno/>
- Banco BBVA. (s.f.). ¿Qué es el plan estratégico de una empresa y para qué sirve?.
<https://www.bbva.com.co/personas/blog/educacion-financiera/empresas/plan-estrategico-empresas.html>.
- Centro Nacional de Investigaciones del Café, Cenicafé. Manual del cafetero colombiano: Investigación y tecnología para la sostenibilidad de la caficultura (Vol. 3, pp. 81–110).
https://publicaciones.cenicafe.org/index.php/libros_manuales/article/view/841/1034
- Chesbrough, H. W. (2003). Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology. Harvard Business Press.

Christensen, C. M. (1997). The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail. Harvard Business Review Press.

Comité de Cafeteros del Cauca. (2020). Informe de gestión, <https://cauca.federaciondecafeteros.org/>

Departamento Nacional de Planeación. (s.f.) Terridata, Sistemas de Estadísticas Territoriales. Municipio de Cajibío. https://terridata.blob.core.windows.net/fichas/Ficha_19130.pdf.

Decreto 2229 de 2019 [con fuerza de ley]. "Por medio del cual se adiciona el Título 6 de la Parte 11 del Libro 2 del Decreto 1071 e 2015, Decreto Único Reglamentario del Sector Agropecuario, Pesquero y de Desarrollo Rural, relacionado con el Fondo de Estabilización de Precios del Café. 25 de diciembre de 2019. https://federaciondecafeteros.org/app/uploads/2020/02/FondodeEstabilizaci%C3%B3nPrecioCaf%C3%A9_Decreto2228.pdf

Dussel, E., Piore, M. y Ruiz, C. (1997). Pensar globalmente y actuar regionalmente. Hacia un nuevo paradigma industrial para el siglo XXI. México: UNAM.

Escuela de Administración Pública, ESAP. (2002). Plan Básico de Ordenamiento Territorial – Municipio de Cajibío Documento Técnico. <https://n9.cl/4ct25>

Farc-Ep-Gobierno de Colombia. Acuerdo final para la terminación del conflicto y la construcción de una paz estable y duradera. Colombia. Cancillería. 2016. https://www.cancilleria.gov.co/sites/default/files/Fotos2016/12.11_1.2016nuevoacuerdofinal.pdf

Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. (2023). Informe de Gestión 2023. <https://federaciondecafeteros.org/app/uploads/2023/11/IG-92-CNC-DIGITAL.pdf>

<https://federaciondecafeteros.org/wp/listado-noticias/juan-valdez-la-marca-de-todo-un-pais>

Garrido, S. (2006). Dirección estratégica. 2ª ed. España: Mc Graw Hill

Godet, M. (2006). *Strategic Foresight: La Prospective stratégique: Problems and Methods*.

UNESCO

Godet, M., & Futures, C. (2001). Scenario Planning as a Strategic Management Tool. Económica Ltd.

Hellebust, K. y Krallinger, J. (1991). Planeación Estratégica Práctica. México: Compañía Editorial Continental.

Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1994). Competing for the Future. Harvard Business School Press.

Hamel, G. (2008). El futuro de la administración. Editorial Norma.

<https://petro.presidencia.gov.co/prensa/Paginas/El-Estado-debe-tomar-las-riendas-del-Fondo-Nacional-del-Cafe-presidente-Petro>

Instituto Colombiano de Normas Técnicas, ICONTEC. (2003). NTC 5181 Buenas Prácticas de Manufactura para la industria del café.

Instituto ¹ https://diccionario.igac.gov.co/?_termino=480766

Jaramillo Peña, O. D. (2015). Plan de mercadeo Café Castillo de Wandra.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business Review Press

Koontz, H y Weihrich, H. (2001). Administración una perspectiva global. 11ª ed. México: Mc Graw Hill.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). Marketing Management (15th Edition). Pearson.

Lane Keller, K. (2013). Strategic Brand Managment: Building, Measuring, and Managing Brand Equity. UK: Pearson Education Limited.

La tienda del café. Estadísticas del consumo del café en Colombia 2023.

<https://latiendadelcafe.co/blogs/cafe-colombiano/estadisticas-del-consumo-del-cafe-en-colombia-2023>

Martínez, F. (2002). Planeación Estratégica Creativa. México: editorial PAC

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural [MADR]. (2021). Resolución 000355 por la cual se adopta el Plan Integral de Gestión del Cambio Climático del Sector Agropecuario-PIGCCS. MADR.

Mintzberg, H., Quinn, J. B., & Voyer, J. (1997). El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos. Pearson Educación.

Mintzberg, H. & Quinn, J. (1998). El proceso estratégico, conceptos y casos. México: Prentice Hall.

Mojica, F. (2010). Introducción a la prospectiva estratégica para la competitividad empresarial. Programa Bogotá Emprende de la Cámara de Comercio de Bogotá.

Muñoz Quiroga, V., & Quintero Osorio, J. (2022). Estrategias de gestión comercial para los pequeños productores de café especial en Apía Risaralda.

Muñoz Duque, S. (2023). ¿Es rentable la producción de café en Colombia? (publicación). Es.linkedin.com. <https://es.linkedin.com/pulse/es-rentable-la-producción-de-café-en-colombia-sebastián-muñoz-duque>. Consultado junio 30 de 2024.

Muñoz Mora, J. C. (2009). Los caminos del café-aproximación a los efectos del conflicto armado rural en la producción cafetera colombiana.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Business Model Generation: A Handbook for visionaries, Game Changers, and Challengers. Wiley.

Pacheco, C., (2006). Presupuestos un enfoque gerencial. México: iMCP.

Peña Gutiérrez, A. M., Tovar Cristancho, D. E., & Ardila Pérez, J. E. (2021). Propuesta para la creación de una unidad de negocios para la comercialización y exportación de cafés especiales.

Pérez Brito, A. E., & Bojórquez Zapata, M. I. (2013). La planeación estratégica. Un pilar en la gestión empresarial. <http://148.202.167.116:8080/jspui/handle/123456789/910>

Plan Básico de Ordenamiento Territorial – Municipio de Cajibío Documento Técnico
<https://repositoriocdim.esap.edu.co/bitstream/handle/123456789/9922/3382-4.pdf>

Puerta, G. I. (2013). Calidad del café. En Federación Nacional de Cafeteros de Colombia.

Ramírez Correa, C. C., & Castro Parra, L. V. (2020). Plan estratégico para comercialización y distribución de Café Especial marca Flamenco.

Redacción Colombia +20. (22 de diciembre de 2020). En el Alto Patía y norte del Cauca, la comunidad se organiza para defender el PDET. El Espectador.
<https://www.elespectador.com/colombia-20/paz-y-memoria/en-el-alto-patia-y-norte-del-cauca-la-comunidad-se-organiza-para-defender-el-pdet-article/>.

Rigo, M., y Anderson, R. (2011). Strategic risk management: A foundation for improving enterprise risk management and governance. *Journal of Corporate Accounting & Finance*, 81-88

Schwartz, P. (1996). The Art of the Long View: Planning for the Future in an Uncertain World. Currency Doubleday.

Parque Tecnológico de Innovación, Tecnicafé. (s.f.). Primer parque científico, tecnológico y de innovación de Colombia. <https://tecnicafe.co/quienes-somos/>

Qué son los PDETS. <https://www.plan.org.co/proyectos/programas-de-desarrollo-con-enfoque-territorial-pdet/>

Salcedo García, L. H. (2017). Construcción de territorialidades campesinas en Cajibío, Cauca.

Steiner, G. (2007). Planeación estratégica lo que todo director debe saber. México. Grupo editorial patria. Trigésima cuarta reimpresión.

TerriData-Sistema de Estadísticas Territoriales- <https://terridata.dnp.gov.co/index-app.html#/perfiles/19130>

Tejada Torres, W. Plan estratégico de mercadeo para Cadefihuila en Pitalito

Universidad de los Andes. ¿Qué es una matriz DOFA? Descubre cómo usar esta importante

herramienta. 2023. [https://programas.uniandes.edu.co/blog/que-es-una-matriz-dofa-](https://programas.uniandes.edu.co/blog/que-es-una-matriz-dofa-descubre-como-usar-esta-herramienta-para-potenciar-tus-fortalezas#:~:text=la%20matriz%20DOFA.-,¿Qué%20es%20una%20matriz%20DOFA%3F,afectar%20una%20situación%20o%20de)

[descubre-como-usar-esta-herramienta-para-potenciar-tus-](https://programas.uniandes.edu.co/blog/que-es-una-matriz-dofa-descubre-como-usar-esta-herramienta-para-potenciar-tus-fortalezas#:~:text=la%20matriz%20DOFA.-,¿Qué%20es%20una%20matriz%20DOFA%3F,afectar%20una%20situación%20o%20de)

[fortalezas#:~:text=la%20matriz%20DOFA.-](https://programas.uniandes.edu.co/blog/que-es-una-matriz-dofa-descubre-como-usar-esta-herramienta-para-potenciar-tus-fortalezas#:~:text=la%20matriz%20DOFA.-,¿Qué%20es%20una%20matriz%20DOFA%3F,afectar%20una%20situación%20o%20de)

[,¿Qué%20es%20una%20matriz%20DOFA%3F,afectar%20una%20situación%20o%20de](https://programas.uniandes.edu.co/blog/que-es-una-matriz-dofa-descubre-como-usar-esta-herramienta-para-potenciar-tus-fortalezas#:~:text=la%20matriz%20DOFA.-,¿Qué%20es%20una%20matriz%20DOFA%3F,afectar%20una%20situación%20o%20de)

[cisión.](https://programas.uniandes.edu.co/blog/que-es-una-matriz-dofa-descubre-como-usar-esta-herramienta-para-potenciar-tus-fortalezas#:~:text=la%20matriz%20DOFA.-,¿Qué%20es%20una%20matriz%20DOFA%3F,afectar%20una%20situación%20o%20de)

Velásquez Agudelo, C., & Trávez Velásquez, M. (2019). Café especial, una alternativa para el sector cafetero en Colombia.

Vásquez Correa, J. M. (2019). Modelo de negocio para comercializar cafés especiales (Doctoral dissertation, Universidad EAFIT).

Yero Oberto, A.I.: La Investigación de mercado como subfunción del Marketing, en

Contribuciones a la Economía, diciembre 2010, en <http://www.eumed.net/cc/2010b/>