

Diseño e Implementación de un Modelo de Innovación para la Comercialización de Café de Origen ARODA: Integración de Identidad Territorial, Transformación Agroindustrial y Estrategias Digitales para Escalar al Mercado Internacional

Presentado por:

Alfredo Imer Rodríguez Mora

Armando Aristocles Martínez Silva

Lowell Wads Worth Forbes Cañizares

Directora de Trabajo de Grado

PhD, María Erika Narváez Ferrín

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios.

Maestría en Administración de Organizaciones

Diplomado en Gestión de la Innovación

2025

Resumen

La formulación de una estrategia de innovación para la Comercializadora de Café ARODA S.A.S. busca fortalecer la transformación y comercialización de café tostado y molido en Samaniego, Nariño. El análisis aborda el contexto caficultor, la cadena de valor y las oportunidades de innovación para diseñar un modelo de negocio viable. Se revisa literatura especializada, se caracteriza el territorio y se aplican metodologías de gestión de la innovación. Se identifican retos y oportunidades, se analizan fortalezas y debilidades de la empresa y se plantean acciones para implementar la estrategia. El enfoque integra diversas disciplinas para ampliar la perspectiva analítica. Se resalta la articulación con organizaciones de productores, la institucionalidad cafetera y los actores del ecosistema de innovación para fortalecer la base productiva y mejorar el acceso a mercados diferenciados. El análisis DOFA permite reconocer cuellos de botella logísticos, limitaciones de infraestructura y oportunidades en cafés de especialidad. Se recomienda avanzar en la implementación gradual del modelo, desde la consolidación local hasta el escalamiento nacional, con metas de ventas, margen y clientes. La innovación debe acompañarse de gestión estratégica con indicadores económicos, sociales y ambientales. La consolidación de una cultura de innovación orientada a relaciones con productores y aliados resulta esencial para impulsar la competitividad de ARODA y el bienestar de los caficultores.

Palabras clave: Innovación, Cadena de Valor, Cafetería, Modelo de Negocio, Sostenibilidad.

Abstract

The formulation of an innovation strategy for the Comercializadora de Café ARODA S.A.S. seeks to strengthen the transformation and commercialization of roasted and ground coffee in Samaniego, Nariño. The analysis addresses the coffee-growing context, the value chain, and innovation opportunities to design a viable business model. Specialized literature is reviewed, the territory is characterized, and innovation management methodologies are applied. Challenges and opportunities are identified, strengths and weaknesses of the company are analyzed, and actions are proposed to implement the strategy. The approach integrates various disciplines to broaden the analytical perspective. The articulation with producer organizations, coffee institutions, and innovation ecosystem actors is highlighted to strengthen the productive base and improve access to differentiated markets. The DOFA analysis allows recognition of logistical bottlenecks, infrastructure limitations, and opportunities in specialty coffee. Gradual implementation of the model is recommended, from local consolidation to national scaling, with sales, margin, and customer targets. Innovation should be accompanied by strategic management with economic, social, and environmental indicators. The consolidation of an innovation culture oriented toward relationships with producers and allies is essential to boost ARODA's competitiveness and the well-being of coffee growers.

Keywords: Innovation, Value Chain, Coffee Shop, Business Model, Sustainability

Tabla de Contenido

Introducción	8
Planteamiento del Problema	10
Justificación	14
Objetivos	16
Objetivo General.....	16
Objetivos Específicos	16
Metodología	17
Alcance del Proyecto	17
Limitaciones del Proyecto	18
Marco Referencial.....	21
Marco Teórico	21
Marco Conceptual.....	24
Marco Normativo	27
Resultados	31
Reconocer las características del contexto caficultor de Samaniego, Nariño	31
Estructura productiva y sistemas de cultivo	31
Caracterización agroecológica: altitud, clima y condiciones favorables	31
Organización de productores y dinámicas comerciales	32
Describir la situación actual de la cadena de valor del café	37
Mapeo de actores y eslabones.....	37
Identificación de actores clave y sus funciones	37
Relaciones comerciales y poder de negociación.....	38

Estructura de costos y márgenes por eslabón	39
Procesos, flujos e identificación de puntos críticos	40
Análisis de procesos productivos y comerciales.....	40
Cuellos de botella e ineficiencias logísticas.....	40
Matriz FODA de la cadena de valor local	42
Elaborar un plan de mercado o modelo de negocio para ARODA	43
Oportunidades de innovación mediante GIMI.....	43
Intención de Innovar	43
Descubrimiento	46
Desarrollo.....	48
Aceleración	50
Captura de Valor	51
Estrategia de mercado y plan de implementación	55
Propuesta de valor y diferenciadores clave.....	55
Segmentos de cliente y canales de comercialización.....	55
Modelo de precios y estructura financiera	57
Plan de formalización empresarial.....	58
Cronograma de implementación por fases.....	59
Análisis de sostenibilidad y responsabilidad social.....	60
Caso de negocio financiero y ROI esperado.....	61
Conclusiones	63
Recomendaciones	70
Referencias Bibliográficas	73

Lista de Figuras

Figura 1 <i>Márgenes de ganancia por canal de comercialización</i>	36
Figura 2 <i>Cuellos de botella e ineficiencias logísticas</i>	41
Figura 1 <i>Proceso de priorización de conceptos y diseño de prototipos para ARODA</i>	49
Figura 1 <i>Estructura de costos e ingresos del modelo de negocio de ARODA</i>	58

Lista de Tablas

Tabla 1 Metodología GIMI.....	17
Tabla 2 <i>Limitaciones de Acceso a Mercados Diferenciados en Samaniego, Nariño</i>	34
Tabla 3 <i>DOFA</i>	42
Tabla 2 <i>Razones estratégicas de cambio y brechas de crecimiento identificadas para ARODA</i>	45
Tabla 2 <i>Oportunidades de negocio identificadas en la fase de Descubrimiento</i>	48
Tabla 2 <i>Síntesis del modelo de negocio de ARODA</i>	51
Tabla 2 <i>Indicadores clave de desempeño y ruta de captura de valor para ARODA</i>	53
Tabla 2 <i>Segmentos de cliente y canales de comercialización priorizados</i>	56
Tabla 2 <i>Cronograma de implementación por fases con hitos e indicadores</i>	60
Tabla 10 <i>Proyección de ingresos, costos y ROI de ARODA a cinco años</i>	62

Introducción

La innovación empresarial se ha convertido en un eje fundamental para la sostenibilidad y el crecimiento de las organizaciones, especialmente en sectores tradicionales como el cafetero, donde la transformación de la cadena de valor representa una oportunidad estratégica para mejorar la competitividad y el bienestar de los actores involucrados. En este contexto, la Comercializadora de Café ARODA S.A.S. se posiciona como un agente clave en el territorio de Samaniego, Nariño, con el potencial de liderar procesos de innovación que permitan agregar valor al café de origen y fortalecer la articulación entre productores, transformadores y consumidores.

El presente documento aborda la formulación de una estrategia de innovación integral para ARODA, orientada a la transformación y comercialización de café tostado y molido empacado, con el fin de superar las limitaciones estructurales y aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado de cafés de especialidad. El análisis se sustenta en la revisión de la literatura especializada, la caracterización del contexto caficultor y la aplicación de metodologías de gestión de la innovación, con el propósito de diseñar un modelo de negocio viable, sostenible y alineado con las dinámicas del sector.

La cadena de valor del café en Colombia ha sido históricamente marcada por la concentración de valor en los eslabones finales, mientras que los productores primarios y los territorios de origen capturan una proporción menor del valor generado. Esta dinámica se reproduce en Samaniego, donde la mayor parte de los caficultores venden su producto en forma de pergamino, con márgenes limitados y dependencia de intermediarios. En este escenario, la innovación en el modelo de negocio de ARODA se convierte en una herramienta estratégica para

redistribuir el valor, mejorar la rentabilidad de los productores y consolidar una propuesta de valor diferenciada en el mercado.

La estrategia de innovación propuesta para ARODA se articula en torno a la agregación de valor en origen, la diferenciación territorial y el uso de canales modernos de comercialización. El enfoque adoptado busca no solo describir la situación actual, sino también evaluar y cuestionar las dinámicas observadas, integrando distintas disciplinas para enriquecer la perspectiva analítica. Se destaca la importancia de la articulación con organizaciones de productores, la institucionalidad cafetera y los actores del ecosistema de innovación, con el fin de fortalecer la base productiva y mejorar las condiciones de acceso a mercados diferenciados.

A lo largo del trabajo se exploran los principales retos y oportunidades de la cadena de valor del café, se analizan las fortalezas y debilidades de la empresa, y se proponen acciones concretas para la implementación de la estrategia de innovación. El análisis de la matriz DOFA permite identificar los cuellos de botella logísticos, las limitaciones de infraestructura y las oportunidades de crecimiento en mercados de cafés de especialidad. Se recomienda avanzar en la implementación gradual del modelo de negocio diseñado, siguiendo fases de consolidación local, expansión regional y posterior escalamiento nacional, con metas claras de ventas, margen y número de clientes.

La innovación en el modelo de negocio de ARODA debe ir acompañada de una gestión estratégica que permita monitorear y ajustar continuamente la estrategia, incorporando indicadores económicos, sociales y ambientales que reflejen el impacto de la empresa en el territorio. La consolidación de una cultura de innovación que trascienda la introducción puntual de nuevos productos y se exprese en la forma de gestionar relaciones con productores, clientes y aliados institucionales, es clave para el éxito sostenible de la estrategia.

Planteamiento del Problema

El proceso de comercialización cafetero en Colombia requiere revisión y análisis a partir de cuellos de botella identificados en la cadena de valor. Estos obstáculos afectan la competitividad y sostenibilidad del sector, especialmente en regiones como Nariño, donde los pequeños productores enfrentan desafíos estructurales que limitan su participación equitativa en los márgenes generados por la industria (Hurtado & Gómez,2020). La volatilidad de los precios internacionales, la concentración del poder comercial y la baja capacidad de agregación de valor en origen han generado inestabilidad económica y social en las comunidades cafeteras, dificultando la formalización y la inclusión financiera de los emprendimientos cafeteros (CENICAFÉ,2020).

Uno de los principales cuellos de botella identificados es la presencia de intermediarios que absorben gran parte del margen de valor, relegando a los productores a la etapa primaria y dificultando su acceso a mercados diferenciados y certificaciones internacionales. La fragmentación de los tejidos asociativos y la limitada capacidad de innovación y gestión empresarial de las asociaciones agroindustriales también han impedido la articulación efectiva entre los diferentes eslabones de la cadena de valor, generando ineficiencias y desigualdades en la distribución de beneficios (Hurtado & Gómez,2020). Esta situación se agrava en regiones donde la infraestructura productiva y comercial es limitada, lo que limita las posibilidades de los productores para mejorar sus ingresos y condiciones de vida.

La dependencia de los precios internacionales ha generado una situación de inestabilidad que afecta directamente la rentabilidad de los productores, especialmente en zonas con menos infraestructura y menor acceso a tecnología y capacitación. La Federación Nacional de Cafeteros de Colombia ha sido un actor clave en la promoción de la formalización y la calidad, pero aún

existen barreras para que los pequeños caficultores puedan aprovechar las oportunidades que brindan los mercados de nicho y las certificaciones internacionales (Hurtado & Gómez,2020). Las políticas de formalización y certificación, aunque necesarias, no siempre se implementan de manera inclusiva, dejando a muchos pequeños productores fuera de los beneficios esperados.

Las asociaciones agroindustriales, por su parte, han logrado avances en la articulación de redes productivas, pero enfrentan limitaciones en el acceso al crédito, la innovación y la gestión empresarial, lo que las pone en desventaja frente a grandes empresas importadoras y comercializadoras (Hurtado & Gómez,2020). Esta limitación se traduce en una menor capacidad para escalar y competir en mercados nacionales e internacionales, perpetuando la dependencia de intermediarios y la baja rentabilidad en los eslabones productivos más cercanos al origen.

Desde el punto de vista macroeconómico, el Banco de la República ha señalado la importancia de fortalecer las estrategias de diferenciación y agregación de valor en origen, lo que permitiría mejorar la rentabilidad y sostenibilidad del sector cafetero colombiano (Hurtado & Gómez,2020). En este sentido, la implementación de modelos de negocio que integren branding territorial, trazabilidad y comercialización digital podría fortalecer la posición de los productores en la cadena de valor y contribuir a la formalización y la inclusión financiera. Sin embargo, la transición hacia estos modelos enfrenta obstáculos como la falta de acceso a tecnologías digitales, la escasa formación empresarial y la limitada articulación entre actores locales y globales.

En la región de Nariño, la especialización en cafés de alta calidad no se traduce necesariamente en mejores ingresos para los productores, debido a la persistencia de los cuellos de botella mencionados. La transformación y comercialización de café en origen requiere de la articulación de actores, la generación de capacidades técnicas y administrativas, y la promoción

de alianzas estratégicas que permitan a los productores participar en etapas posteriores de la cadena de valor (Hurtado & Gómez,2020). Estas alianzas deben considerar no solo aspectos económicos, sino también sociales y ambientales, buscando un desarrollo inclusivo y sostenible.

La sostenibilidad del modelo cafetero colombiano está ligada a la capacidad de generar valor compartido entre los diferentes actores de la cadena, combinando rentabilidad empresarial con mejoras en los ingresos de los productores, acceso a mercados de consumidores sensibles a origen y calidad, y preservación de los ecosistemas andinos nariñenses (Hurtado & Gómez,2020). La documentación de experiencias exitosas y la sistematización de buenas prácticas en trazabilidad, sostenibilidad y formalización permiten consolidar una base de conocimiento sobre modelos de negocio viables en el contexto rural colombiano (CENICAFÉ,2020).

La transición hacia modelos de producción sostenible y comercio justo ha sido objeto de diversos estudios y políticas públicas, pero aún existen brechas significativas en la implementación de certificaciones y normas que realmente beneficien a los pequeños caficultores. Muchos productores continúan enfrentando exclusiones en los mercados de nicho y dificultades para acceder a canales de comercialización diferenciados, lo que perpetúa una dinámica de baja rentabilidad y vulnerabilidad económica (CENICAFÉ,2020). La superación de estas barreras requiere de políticas públicas orientadas a la inclusión, la formalización y el fortalecimiento de las capacidades asociativas.

En el contexto nacional, la caficultura colombiana se posiciona como un sector estratégico para la generación de empleo rural, la formalización de procesos productivos y la consolidación de territorios sostenibles. La región de Nariño, con sus particulares condiciones agroecológicas y su tradición cafetera, requiere modelos innovadores que trasciendan la

producción primaria y generen dinámicas de transformación agroindustrial a escala local (Hurtado & Gómez,2020). El fortalecimiento de la innovación agroindustrial en territorios donde predominan estructuras productivas atomizadas permite identificar estrategias viables para la generación de valor agregado y la mejora de la competitividad.

La urgencia de documentar estrategias de formalización empresarial que permitan a productores rurales transitar desde economía informal o semicapitalista hacia estructuras organizacionales con trazabilidad, estándares de calidad y capacidad de acceso a mercados institucionales y digitales es evidente (CENICAFÉ,2020). La experiencia de emprendimientos como la Comercializadora de Café ARODA S.A.S. demuestra la viabilidad de implementar modelos de innovación en contextos caracterizados por limitaciones de capital, acceso a información y redes comerciales de largo alcance.

La aplicación de metodologías de gestión de la innovación, como la metodología GIMI, proporciona estructura sistemática para documentar procesos de ideación, validación de modelos de negocio, escalamiento y gestión de impacto, generando así un cuerpo de conocimiento sobre cómo operacionalizar la innovación en organizaciones con restricciones de recursos típicas del contexto rural colombiano (Hurtado & Gómez,2020). Esta sistematización permite identificar lecciones aprendidas y buenas prácticas transferibles a otros sectores agroindustriales.

En el campo académico, la documentación de estos procesos contribuye a la construcción de narrativas sobre posibilidades de desarrollo rural endógeno que no se limitan a actividades primarias, sino que integran transformación, diseño, comercialización y gestión de marca como componentes centrales de estrategias de creación de valor en territorios rurales (Hurtado & Gómez,2020).

Justificación

La elección de la comercialización de café de especialidad en Samaniego, Nariño, responde a la necesidad de comprender con mayor profundidad una problemática que actualmente impacta significativamente distintos ámbitos de la sociedad. La transformación de la cadena de valor cafetera supone un reto teórico y práctico que afecta comunidades productoras, instituciones agroindustriales y políticas públicas de desarrollo territorial. Por ello, resulta pertinente un estudio orientado a abordar el modelo agroindustrial desde una perspectiva de integración vertical, agregación de valor y formalización empresarial en territorios cafeteros. Este análisis identifica cómo transitar desde dinámicas tradicionales hacia estructuras de negocio que combinan transformación, diseño de marca e identidad territorial, generando oportunidades para mejorar los ingresos de productores rurales (Hurtado & Gómez, 2020).

Existe una limitada cantidad de investigaciones locales que aborden integralmente la implementación de sistemas de innovación en empresas de transformación cafetera, lo que genera vacíos en el conocimiento y en la formulación de estrategias para articular alianzas comerciales entre productores, transformadores y distribuidores en contextos específicos de Colombia. Esta situación se agrava al considerar simultáneamente los aspectos técnicos, comerciales, digitales y sociales implicados en la generación de valor compartido. El presente trabajo aporta documentación de procesos aplicados y reflexión crítica que contribuyen a enriquecer el debate académico sobre innovación agroindustrial, fomentando una toma de decisiones informada en contextos rurales de estructuras productivas atomizadas (Sampieri et al., 2019). Así, se buscan llenar estos vacíos mediante el seguimiento y sistematización de la innovación en organizaciones con restricciones propias del ámbito rural colombiano.

La relevancia del proyecto radica en su potencial impacto académico y profesional. Los hallazgos, herramientas analíticas y conceptos generados constituyen referentes para diseñar nuevas líneas de estudio en gestión de innovación agroindustrial y emprendimiento rural. Los resultados del proyecto ARODA pueden sustentar formulaciones de programas de capacitación, políticas de formalización empresarial e intervenciones público-privadas que respondan a las necesidades específicas de territorios cafeteros con características productivas similares. Esta experiencia valida la aplicabilidad de metodologías de gestión de la innovación, como GIMI, en contextos con limitaciones de capital, acceso a información y redes comerciales reducidas, generando lecciones transferibles a otros sectores agroindustriales (Hurtado & Gómez, 2020).

El desarrollo de este proyecto permite documentar buenas prácticas en trazabilidad, sostenibilidad y formalización, con potencial de replicabilidad en diversas regiones productoras de café. La consolidación de una base de conocimientos acerca de modelos de negocio viables en zonas rurales específicas ayudará a promover la competitividad y el desarrollo sostenible. La integración entre tradición cafetera e innovación es fundamental para alcanzar un equilibrio que garantice la resiliencia y el emprendimiento local, valores esenciales para el futuro del sector cafetero.

Así las cosas, la investigación contribuye a la construcción de narrativas que visibilizan formas de desarrollo rural endógeno, superando percepciones centradas en la producción primaria al incorporar actividades de transformación, diseño y comercialización. Este enfoque multifacético favorece la generación de empleo de calidad y el bienestar comunitario, configurando así una alternativa para la inclusión social y económica en territorios rurales cafeteros (Sampieri et al., 2019).

Objetivos

Objetivo General

Formular una estrategia de innovación integral para la Comercializadora de Café ARODA S.A.S., orientada al fortalecimiento de la transformación y la comercialización de café tostado y molido empacado en Samaniego, Nariño.

Objetivos Específicos

Reconocer las características del contexto caficulator de Samaniego, Nariño, en términos productivos, organizativos y comerciales, vinculadas a la cadena de valor del café de la Comercializadora de Café ARODA S.A.S.

Describir la situación actual de la cadena de valor del café asociada a la Comercializadora de Café ARODA S.A.S., incluyendo actores, procesos y flujos de información relevantes.

Elaborar un plan de mercado o modelo de negocio para la Comercializadora de Café ARODA S.A.S., mediante la identificación de oportunidades de innovación en su modelo de negocio, promoviendo la formalización y el escalamiento comercial.

Metodología

El proyecto se desarrollará bajo un enfoque metodológico mixto, combinando estrategias cualitativas y cuantitativas para garantizar la comprensión integral de la problemática y la validación de las propuestas de innovación. La metodología se estructura en cinco etapas, siguiendo la metodología GIMI (Global Innovation Management Institute), complementada con lineamientos de IMBOK V5 e Innovation Catalyst, y articulada en actividades específicas para cada objetivo.

Tabla 1
Metodología GIMI

Etapa GIMI	Actividad Principal	Herramientas
Intención de Innovar	Identificación de razones estratégicas de cambio, brechas de crecimiento y perfil de inversión	Revisión de literatura, encuestas a productores y actores clave, análisis de informes sectoriales
Descubrimiento	Mapeo de oportunidades de negocio, análisis de tendencias y capacidades	Entrevistas semiestructuradas, observación directa, matrices FODA, talleres participativos
Desarrollo	Generación, conexión y validación de conceptos innovadores	Canvas de modelo de negocio, mapas de valor, prototipos de producto, retroalimentación de usuarios
Aceleración	Estructuración del caso de negocio, recursos, actores y plan de implementación	Plan de negocio, identificación de fuentes de financiamiento, alianzas estratégicas, gestión de proyectos
Captura de Valor	Evaluación de impacto, sostenibilidad y estrategias de escalamiento	Encuestas de satisfacción, análisis de resultados financieros, sistematización de lecciones aprendidas

Alcance del Proyecto

El alcance del proyecto abarca todo el proceso de creación, desarrollo y validación del modelo de negocio de la Comercializadora de Café ARODA S.A.S., con foco en la innovación en producto, empaque, experiencia de cliente y canales de comercialización. El proyecto se desarrolla en el municipio de Samaniego, Nariño, y se orienta a fortalecer la cadena de valor cafetera local mediante la transformación y comercialización de café tostado y molido empacado, integrando a los pequeños productores en etapas posteriores de la cadena de valor. Se

incluye la aplicación práctica de herramientas de análisis estratégico, ideación, desarrollo de prototipos y elaboración de un caso de negocio viable, bajo un enfoque de innovación abierta y sostenible.

El alcance comprende la identificación de oportunidades de innovación en producto, empaque y experiencia de consumo, la validación de prototipos y conceptos de negocio mediante la retroalimentación de consumidores y actores institucionales, y la sistematización de lecciones aprendidas sobre la implementación de modelos de innovación en contextos rurales. Además, se busca fortalecer las capacidades locales de innovación en el sector agroindustrial, promoviendo la articulación de actores, la generación de capacidades técnicas y administrativas, y la promoción de alianzas estratégicas que permitan a los productores participar en etapas posteriores de la cadena de valor.

La sistematización de buenas prácticas en trazabilidad, sostenibilidad y formalización permitirá consolidar una base de conocimiento sobre modelos de negocio viables en el contexto rural colombiano. El proyecto también busca la generación de artefactos de innovación que evidencien la aplicación del método y los aprendizajes derivados del proceso, facilitando la replicabilidad en otros contextos productivos. La experiencia de ARODA S.A.S. demuestra la viabilidad de implementar modelos de innovación en contextos caracterizados por limitaciones de capital, acceso a información y redes comerciales de largo alcance, generando así lecciones aprendidas transferibles a otros sectores agroindustriales.

Limitaciones del Proyecto

En primer lugar, la investigación presenta una limitación asociada a su alcance territorial y a su naturaleza de estudio de caso centrado en la Comercializadora de Café ARODA S.A.S. en Samaniego, Nariño. El contexto productivo, organizativo y comercial de este municipio se

caracteriza por pequeñas unidades productivas, condiciones agroecológicas particulares y dinámicas de articulación local que no necesariamente representan la diversidad de realidades presentes en otras regiones cafeteras de Colombia, lo que reduce la capacidad de generalización de los resultados más allá de territorios con características similares (Hurtado y Gómez, 2020). Tal como se plantea para los diseños aplicados y de alcance descriptivo, el énfasis se ubica en la profundidad del análisis contextual y no en la representatividad estadística, por lo que las conclusiones deben leerse como referentes situados y no como patrones universales (Sampieri et al., 2014).

Por otra parte, la metodología se apoya de manera prioritaria en la aplicación de las etapas de GIMI mediante revisión documental, análisis de información secundaria y uso de documentos internos de la empresa, sin recurrir a técnicas de recolección de datos primarios como encuestas o entrevistas. Esta decisión metodológica permite concentrarse en la sistematización de información disponible y en el diseño de artefactos de innovación, pero restringe la incorporación directa de percepciones y valoraciones de productores, clientes y otros actores de la cadena, lo que puede limitar la amplitud del diagnóstico sobre necesidades, expectativas y barreras en la implementación de cambios (Sampieri et al., 2014).

Adicionalmente, la calidad y actualización de las fuentes secundarias consultadas condiciona el análisis, dado que los informes sectoriales y documentos institucionales suelen responder a periodos específicos y pueden quedar desfasados frente a coyunturas recientes del mercado cafetero nacional e internacional (Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, 2022).

A su vez, la aplicación de la metodología GIMI en un contexto empresarial de pequeña escala, con restricciones de capital, capacidades técnicas y acceso a redes comerciales de mayor alcance, introduce limitaciones respecto al alcance práctico de las oportunidades de innovación y

del plan de mercado o modelo de negocio propuesto. Las etapas de intención de innovar, descubrimiento, desarrollo, aceleración y captura de valor se ejecutan con un equipo reducido y con márgenes acotados para la experimentación, lo que puede restringir la cantidad de alternativas exploradas y la velocidad de implementación de las iniciativas seleccionadas (Hurtado y Gómez, 2020). Además, la fuerte exposición de la cadena cafetera a la volatilidad de precios, a cambios en las políticas públicas y a variaciones en la demanda de cafés de especialidad hace que algunas proyecciones de mercado y decisiones estratégicas formuladas durante el estudio deban entenderse como escenarios condicionados, sujetos a revisión periódica a medida que se modifique el entorno sectorial (CENICAFÉ, 2020).

Marco Referencial

Marco Teórico

La comercialización de café en Colombia se desarrolla a partir de un conjunto de teorías que explican la generación de valor, la innovación agroindustrial y la articulación de cadenas productivas en contextos rurales. La teoría de la cadena de valor, desarrollada por Michael Porter, constituye un referente conceptual fundamental para comprender cómo las empresas crean y capturan valor a través de la articulación de actividades primarias y de apoyo que transforman insumos en productos finales (Fajardo y Nivia, 2012). En el contexto agroindustrial cafetero, esta teoría permite identificar los eslabones críticos donde se concentran las oportunidades de diferenciación, mejora de procesos y agregación de valor, aspecto que resulta determinante para pequeñas empresas que buscan posicionarse en mercados de cafés especiales.

El análisis de la cadena de valor del café en Colombia ha sido abordado desde perspectivas que enfatizan las asimetrías y desequilibrios entre los actores que participan en ella. Estudios recientes sobre la gobernanza de la cadena cafetera en el país revelan importantes desigualdades en la distribución del valor generado, tanto a nivel local como global, lo que ha motivado la búsqueda de instrumentos y modelos que garanticen una retribución más justa desde la producción agrícola hasta el consumo final (Montoya et al., 2024). Esta literatura resalta que, pese a la reconocida calidad del café colombiano, los productores siguen siendo los actores más vulnerables ante la volatilidad de precios internacionales y la concentración del poder comercial en manos de intermediarios y grandes torrefactores.

La teoría schumpeteriana de la innovación aporta otra dimensión relevante al análisis de la comercialización cafetera. Joseph Schumpeter enfatizó el papel de la innovación como motor del desarrollo económico, señalando que las empresas que logran introducir nuevas

combinaciones de factores productivos, nuevos productos o nuevos modelos de negocio obtienen ventajas competitivas temporales que les permiten posicionarse en el mercado (González et al., 2021). En el sector agroindustrial, la innovación no se limita a aspectos tecnológicos, sino que abarca también dimensiones organizativas, comerciales y sociales que transforman las relaciones entre actores y redefinen las oportunidades de creación de valor compartido. La incorporación de enfoques de innovación abierta, colaborativa y territorial en emprendimientos cafeteros de pequeña escala representa una estrategia para superar las limitaciones de capital y acceso a mercados que enfrentan los productores rurales.

La teoría de creación de valor compartido, propuesta por Porter y Kramer, amplía la perspectiva tradicional de la cadena de valor al incorporar criterios de sostenibilidad social y ambiental en la generación de beneficios económicos. Este enfoque sugiere que las empresas pueden mejorar su competitividad al mismo tiempo que contribuyen al bienestar de las comunidades en las que operan, mediante la redefinición de productos, la reconstrucción de cadenas de valor y el desarrollo de clústeres locales (Ramírez y Torres, 2024). En el caso de la comercialización de café de especialidad, la creación de valor compartido implica integrar a los pequeños productores en etapas de mayor rentabilidad, promover la trazabilidad y la diferenciación por origen, y fortalecer las capacidades locales de transformación y mercadeo.

La integración de estos marcos teóricos permite comprender que el éxito de un modelo de comercialización de café no depende únicamente de factores económicos, sino también de la capacidad para articular redes de actores, construir identidades territoriales y generar confianza entre productores, transformadores y consumidores. Estudios sobre cadenas de valor inclusivas en el sector cafetero destacan la importancia del empoderamiento rural, la participación femenina y el fortalecimiento de la asociatividad como elementos clave para la resiliencia y sostenibilidad

de los sistemas productivos (Rodríguez et al., 2025). Estos hallazgos refuerzan la idea de que la innovación en la comercialización cafetera debe concebirse como un proceso multidimensional que integra aspectos técnicos, organizativos, culturales y normativos.

La literatura sobre sistemas de innovación agroindustrial subraya que la generación y adopción de innovaciones en contextos rurales está condicionada por factores institucionales, infraestructurales y de capital humano que determinan la capacidad de los actores para acceder a conocimientos, tecnologías y mercados (Pérez y Martínez, 2025). En regiones cafeteras como Nariño, la combinación de ventajas agroecológicas con limitaciones en infraestructura logística y conectividad digital configura un escenario complejo donde la innovación requiere de estrategias adaptadas a las particularidades del territorio. La construcción de modelos de negocio que integren branding territorial, canales digitales y prácticas sostenibles representa una vía para superar estas restricciones y mejorar la posición competitiva de los pequeños productores en mercados especializados.

En el contexto de tiendas especializadas de café y barismo, investigaciones recientes han documentado cómo estos espacios cumplen un rol determinante en la creación de valor agregado al final de la cadena, al ofrecer experiencias de consumo diferenciadas que resaltan el origen, la calidad y las características organolépticas del café (Gómez y Rodríguez, 2024). Si bien el barista se consolida como un actor fundamental en la transformación del producto y en la comunicación del valor al consumidor final, aún persiste un desconocimiento sobre el potencial de integración vertical que representan estos espacios para los productores y transformadores de origen. La articulación de la cadena desde la finca hasta la taza demanda estrategias de colaboración, formalización y trazabilidad que permitan distribuir de manera más equitativa los beneficios generados.

La aplicación de metodologías estructuradas de gestión de la innovación, como GIMI, facilita la sistematización de procesos de descubrimiento, desarrollo y escalamiento de oportunidades de negocio en contextos empresariales con recursos limitados. Estas metodologías integran herramientas de análisis estratégico, diseño de modelos de negocio y evaluación de impacto que permiten a las empresas rurales transitar desde la intuición y la informalidad hacia prácticas de gestión basadas en datos y aprendizajes sistematizados (Ramírez et al., 2020). La documentación de experiencias de innovación en empresas cafeteras de pequeña escala contribuye a la construcción de un cuerpo de conocimiento sobre cómo operacionalizar la innovación en entornos con restricciones de capital, acceso a información y redes comerciales, generando lecciones transferibles a otros sectores agroindustriales.

Marco Conceptual

El marco conceptual de esta investigación se estructura en torno a conceptos clave que permiten delimitar y comprender el objeto de estudio. La cadena de valor del café se entiende como el conjunto de actividades y procesos que agregan valor al producto desde la producción agrícola hasta el consumo final, incluyendo eslabones de cultivo, beneficio, transformación, comercialización y distribución. En el caso del café de especialidad, la cadena de valor incorpora atributos de calidad, trazabilidad y diferenciación que permiten acceder a segmentos de mercado con mayor disposición a pagar (Hurtado y Gómez, 2020).

El concepto de café de especialidad hace referencia a cafés que obtienen calificaciones superiores a 80 puntos en la escala de la Specialty Coffee Association, y que se distinguen por sus características organolépticas, prácticas sostenibles de producción y sistemas de trazabilidad que garantizan el origen y la calidad del grano. Este segmento de mercado ha crecido significativamente en las últimas décadas, impulsado por consumidores que valoran aspectos

como el origen geográfico, las condiciones laborales de los productores y el impacto ambiental de la producción cafetera (González et al., 2024).

La innovación agroindustrial se refiere a la introducción de cambios significativos en productos, procesos, métodos organizativos o modelos de comercialización que mejoran la competitividad y sostenibilidad de las empresas del sector agroindustrial. En el contexto cafetero, la innovación puede manifestarse en el desarrollo de nuevas presentaciones de producto, estrategias de marca territorial, canales de comercialización digital o alianzas colaborativas que faciliten el acceso a mercados diferenciados (Ramírez et al., 2025).

El modelo de negocio constituye la lógica mediante la cual una organización crea, entrega y captura valor para sus clientes y grupos de interés. Osterwalder y Pigneur popularizaron el concepto de lienzo de modelo de negocio (Canvas), que integra nueve componentes: propuesta de valor, segmentos de clientes, canales, relaciones con clientes, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave, socios clave y estructura de costos. La aplicación de esta herramienta en empresas cafeteras permite visualizar de manera integral los elementos que determinan la viabilidad y escalabilidad del negocio (Torres et al., 2021).

La formalización empresarial en el sector agroindustrial implica el cumplimiento de requisitos legales, tributarios y normativos que permiten a las empresas operar dentro del marco institucional establecido, acceder a fuentes formales de financiamiento y participar en mercados que exigen garantías de calidad, trazabilidad y sostenibilidad. La formalización constituye un desafío importante para pequeños productores y emprendimientos rurales que carecen de capacidades técnicas y administrativas para cumplir con las exigencias regulatorias (Montoya et al., 2020).

El concepto de territorio en el contexto de la comercialización cafetera adquiere una dimensión estratégica al asociarse con atributos de calidad, tradición y diferenciación. La denominación de origen y las estrategias de branding territorial buscan construir identidades de producto que reflejen las particularidades agroecológicas, culturales e históricas de las regiones productoras, generando así ventajas competitivas en mercados internacionales que valoran la autenticidad y la trazabilidad (Donnet et al., 2016).

La sostenibilidad en la cadena cafetera integra dimensiones ambientales, sociales y económicas que buscan garantizar la viabilidad de largo plazo de los sistemas productivos sin comprometer los recursos naturales ni el bienestar de las comunidades rurales. Las certificaciones de sostenibilidad, como Rainforest Alliance, Fairtrade y UTZ, representan mecanismos de mercado que buscan incentivar prácticas responsables de producción y comercialización, aunque su impacto en los ingresos de los productores ha sido objeto de debate (Montoya et al., 2024).

El concepto de agregación de valor hace referencia a los procesos de transformación, diseño, empaque y mercadeo que incrementan el precio y las características diferenciadoras de un producto en comparación con su estado primario. En la cadena cafetera, la agregación de valor implica transitar desde la venta de café verde o pergamino hacia la comercialización de café tostado, molido y empacado con marca propia, lo que permite capturar una mayor proporción de los beneficios generados (Hurtado y Gómez, 2020).

La trazabilidad se define como la capacidad para seguir el recorrido de un producto a lo largo de la cadena de valor, desde su origen hasta el consumidor final, registrando información sobre procesos, actores y condiciones que intervienen en cada eslabón. En el mercado de cafés especiales, la trazabilidad constituye un atributo valorado por consumidores y compradores

institucionales que buscan garantías de calidad, sostenibilidad y origen (Gómez y Rodríguez, 2024).

Marco Normativo

El marco normativo que regula la producción y comercialización de café en Colombia se compone de un conjunto de leyes, decretos y resoluciones que establecen las condiciones institucionales, tributarias y sectoriales bajo las cuales operan los actores de la cadena cafetera. A nivel general, la Constitución Política de Colombia de 1991 consagra principios de desarrollo rural, seguridad alimentaria y protección del sector agrícola que orientan la formulación de políticas públicas orientadas al fortalecimiento de la caficultura. Asimismo, la normativa colombiana reconoce el papel histórico de la Federación Nacional de Cafeteros como entidad gremial encargada de la representación, promoción y defensa de los intereses de los caficultores del país.

La Ley 9 de 1991, conocida como Ley Cafetera, establece el marco institucional y financiero del sector cafetero en Colombia, definiendo funciones, recursos y responsabilidades del Fondo Nacional del Café y de la Federación Nacional de Cafeteros. Esta normativa ha sido fundamental para la consolidación de un modelo de gobernanza sectorial que articula acciones de investigación, extensión, comercialización y promoción del café colombiano en mercados internacionales. La ley establece también mecanismos de financiación de la actividad cafetera, incluyendo la retención del precio interno de sustentación, que constituye un instrumento de estabilización de ingresos para los productores.

En materia de formalización empresarial, la Ley 1780 de 2016, por medio de la cual se promueve el empleo y el emprendimiento juvenil, establece incentivos tributarios y de seguridad social para empresas que contraten jóvenes y para emprendimientos liderados por población

juvenil rural. Esta normativa resulta relevante para emprendimientos como la Comercializadora de Café ARODA, que buscan generar empleo y oportunidades en territorios rurales afectados por el conflicto armado y la precariedad económica. La ley contempla exenciones en aportes parafiscales y reducciones en cargas tributarias que facilitan la formalización y escalamiento de pequeñas empresas agroindustriales.

La Ley 1448 de 2011, conocida como Ley de Víctimas y Restitución de Tierras, establece medidas de asistencia, atención y reparación integral a las víctimas del conflicto armado en Colombia, incluyendo disposiciones orientadas a la restitución de tierras despojadas o abandonadas forzosamente. En zonas cafeteras como Samaniego, Nariño, esta normativa cobra especial relevancia dado el impacto del conflicto armado en la estructura productiva y en la tenencia de la tierra, aspectos que condicionan las posibilidades de organización asociativa y de acceso a programas institucionales de apoyo a la caficultura (Martínez y Rojas, 2022).

En el ámbito sanitario y de inocuidad alimentaria, el Decreto 3075 de 1997, que regula las actividades de fabricación, procesamiento, preparación, envase, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de alimentos, establece requisitos técnicos y de infraestructura que deben cumplir las empresas transformadoras de alimentos, incluyendo las tostadoras y comercializadoras de café. El cumplimiento de esta normativa es condición indispensable para la formalización y para el acceso a mercados institucionales y canales modernos de distribución. La normativa exige la implementación de sistemas de buenas prácticas de manufactura y de análisis de peligros y puntos críticos de control, lo que representa un desafío para pequeñas empresas rurales que carecen de capacidades técnicas y recursos para adecuar sus instalaciones y procesos.

La Resolución 5109 de 2005 del Instituto Colombiano Agropecuario establece el reglamento técnico de inocuidad para el café, definiendo parámetros de calidad, métodos de

análisis y condiciones sanitarias que deben cumplir los establecimientos que procesan y comercializan café en el país. Esta normativa complementa el marco regulatorio del sector y busca garantizar la seguridad de los productos ofrecidos a los consumidores nacionales e internacionales.

En materia tributaria, la Ley 1943 de 2018, conocida como Ley de Financiamiento, introdujo modificaciones al régimen tributario colombiano que afectan a las empresas del sector agroindustrial, incluyendo ajustes en las tarifas del impuesto sobre la renta, la reducción de beneficios tributarios y la ampliación de la base gravable del impuesto al valor agregado. Estas modificaciones han generado debate sobre su impacto en la competitividad de las pequeñas empresas rurales y en la viabilidad de emprendimientos agroindustriales que operan con márgenes reducidos.

La normativa sobre propiedad intelectual y denominaciones de origen también resulta relevante para la comercialización de café de especialidad en Colombia. La Decisión 486 de 2000 de la Comunidad Andina establece el régimen común sobre propiedad industrial, incluyendo disposiciones sobre marcas, indicaciones geográficas y denominaciones de origen que pueden ser utilizadas como estrategias de diferenciación y protección de productos con atributos territoriales. La Superintendencia de Industria y Comercio es la entidad encargada del registro y protección de estos derechos en Colombia, facilitando así la construcción de estrategias de marca y de posicionamiento en mercados especializados.

En el ámbito laboral, el Código Sustantivo del Trabajo y sus modificaciones establecen las condiciones de contratación, remuneración y seguridad social que deben observar los empleadores del sector agroindustrial. La formalización laboral constituye uno de los retos más importantes para pequeñas empresas cafeteras, dado el alto costo de los aportes parafiscales y las

dificultades para cumplir con requisitos de afiliación a salud, pensión y riesgos laborales en contextos rurales donde la informalidad es predominante.

La Ley 2069 de 2020, de Emprendimiento, establece un marco normativo para el fomento del emprendimiento y el crecimiento empresarial en Colombia, incluyendo incentivos tributarios, simplificación de trámites y creación de instrumentos de financiación para nuevas empresas. Esta normativa busca facilitar el tránsito desde la informalidad hacia la formalización empresarial, promoviendo la creación de empleo y el desarrollo de capacidades productivas en territorios con altas tasas de desempleo y precariedad económica.

Resultados

Reconocer las características del contexto caficultor de Samaniego, Nariño

Estructura productiva y sistemas de cultivo

Caracterización agroecológica: altitud, clima y condiciones favorables

El municipio de Samaniego, ubicado en el departamento de Nariño, se localiza en una zona agroecológica óptima para la producción de café de especialidad. La caracterización agroecológica del territorio evidencia una altitud que oscila entre los 1.600 y 2.015 metros sobre el nivel del mar, rango que propicia condiciones climáticas favorables para el cultivo de Coffea arabica variedad Castillo y otras variedades de café. Las condiciones climáticas de la región, caracterizadas por temperaturas promedio entre 16 y 18 grados Celsius y una precipitación anual entre 2.200 y 2.800 milímetros, crean un ambiente propicio para el desarrollo de plantas con características organolépticas destacadas (Rodríguez et al., 2021). Estos parámetros climáticos situan a Samaniego dentro de las zonas cafeteras de Colombia donde la variabilidad térmica contribuye al desarrollo de atributos de calidad en el grano que lo diferencian en el mercado internacional.

La estructura productiva de Samaniego se caracteriza por un predominio de pequeñas unidades productivas, donde el tamaño promedio de las fincas se sitúa por debajo de cinco hectáreas, reflejo de un patrón de minifundio que caracteriza la caficultura del sur del país. Esta atomización de la propiedad representa tanto una limitación como una oportunidad para la consolidación de modelos de negocio colaborativos que integren a varios productores bajo esquemas asociativos. Las variedades de café predominantes en la región incluyen Coffea arabica variedad Castillo, reconocida por su adaptabilidad a condiciones altitudinales diversas y su resistencia a enfermedades, así como la variedad Colombia tradicional que mantiene presencia

en fincas de mayor antigüedad. Según estudios recientes sobre componentes de rendimiento en *Coffea arabica* en zonas altitudinales del sur de Colombia, los rendimientos promedio en altitudes medias entre 1.600 y 1.800 metros sobre el nivel del mar alcanzan entre 1.200 y 1.800 kilogramos de café pergamino seco por hectárea anuales, dependiendo de las prácticas de manejo, disponibilidad de agua y factores edáficos (Alarcón et al., 2021).

El potencial de Samaniego para la producción de cafés especiales se fundamenta en sus condiciones agroecológicas particulares. Los sistemas de cultivo predominantes combinan café en asocio con otras especies arbóreas, práctica que favorece la retención de humedad del suelo, la conservación de biodiversidad y la mejora de la calidad organoléptica del grano. La caracterización de especies arbóreas asociadas al cultivo de café en el sur de Colombia ha documentado la presencia de guamos, naranjos y otras especies que generan sombrío y contribuyen al mantenimiento de la agrobiodiversidad (Delgado et al., 2021). Este enfoque de producción agroforestal no solo mejora la calidad del café, sino que también fortalece la posibilidad de acceder a certificaciones de sostenibilidad que permiten acceder a segmentos de mercado especializados con mayor disponibilidad a pagar por productos de origen diferenciado.

Organización de productores y dinámicas comerciales

La estructura organizacional de productores en Samaniego muestra un panorama complejo caracterizado por diferentes grados de formalidad y articulación. A nivel local, existe participación de productores en asociaciones y cooperativas cafeteras, aunque con frecuencia estas organizaciones enfrentan limitaciones en capacidades técnicas, administrativas y financieras para garantizar comercialización efectiva de sus productos. La Federación Nacional de Cafeteros mantiene presencia institucional en el territorio mediante servicios de asesoría técnica, crédito y comercialización, aunque el alcance de estas iniciativas se ve limitado por la

dispersión geográfica de productores y la insuficiencia de recursos para atender de manera integral las necesidades del sector (Hurtado y Gómez, 2020).

Los canales de comercialización actuales empleados por pequeños productores de Samaniego se caracterizan por su informalidad y dependencia de intermediarios. La mayoría de productores comercializa café pergamino o café verde a través de acopiadores locales o intermediarios que operan sin formalización legal, lo que genera asimetrías de información y limita el poder de negociación de los productores. Los precios recibidos por el productor se fijan frecuentemente con referencia al precio internacional del café, pero descontando márgenes de intermediación que pueden oscilar entre 15 y 25 por ciento del valor total, dependiendo de la distancia a mercados principales y la capacidad de negociación del productor (Ramírez et al., 2024). Este esquema tradicional de comercialización mantiene a los productores capturados en la etapa primaria de la cadena de valor, sin acceso a oportunidades de transformación, diferenciación y agregación de valor que podrían mejorar significativamente sus ingresos.

Las limitaciones de acceso a mercados diferenciados constituyen una barrera estructural para los pequeños productores de Samaniego. La comercialización de café de especialidad, que demanda certificaciones de calidad, trazabilidad documentada y cumplimiento de estándares internacionales, requiere de capacidades productivas, infraestructura logística y conocimiento de mercado que la mayoría de productores individuales no posee. La ausencia de esquemas formales de comercialización directa, de plataformas de agregación de oferta y de alianzas con compradores internacionales especializados perpetúa la dependencia de canales tradicionales de bajo valor. Estudios sobre cadenas de valor inclusivas en caficultura han señalado que la participación de productores pequeños en segmentos de mercado de mayor rentabilidad requiere

de articulación empresarial, acceso a información sobre demanda de mercado y adopción de prácticas de diferenciación territorial (Rodríguez et al., 2025).

Tabla 2

Limitaciones de Acceso a Mercados Diferenciados en Samaniego, Nariño

Tipo de Limitación	Descripción	Impacto en Productores	Solución Potencial
Barreras de infraestructura	Carencia de máquinas tostaoras, molinos, empacadoras y sistemas de almacenamiento	Imposibilidad de transformar café verde en producto terminado con valor agregado	Inversión en maquinaria compartida y centros de servicios comunes a nivel territorial
Certificaciones de sostenibilidad	Requisitos de certificaciones internacionales (Fairtrade, Rainforest Alliance, UTZ, orgánica)	Acceso restringido a mercados premium e institucionales que validan origen y sostenibilidad	Programas de capacitación y apoyo para certificación colectiva que distribuyan costos
Conocimiento técnico limitado	Falta de capacitación en tostado, molido, empaque y control de calidad	Productos de baja calidad organoléptica que no compiten en mercados especializados	Formación técnica continua y asistencia de expertos en transformación y control de calidad
Formalización empresarial incompleta	Incumplimiento de normativa sanitaria y regulatoria local e internacional	Exclusión de canales modernos de distribución y acceso a compradores institucionales	Asesoría legal y apoyo en trámites de registro sanitario y cumplimiento normativo
Desconexión de información de mercado	Limitado acceso a datos sobre tendencias, precios y preferencias de consumidores	Desalineación entre oferta local y demanda de mercados especializados globales	Plataformas digitales de información comercial y conexión directa con compradores internacionales
Capital y financiamiento insuficiente	Limitaciones de recursos para inversiones en transformación y mercadeo	Incapacidad para escalar operaciones y explorar nuevos canales de comercialización	Líneas de crédito preferencial, esquemas de financiamiento flexible y capital colectivo

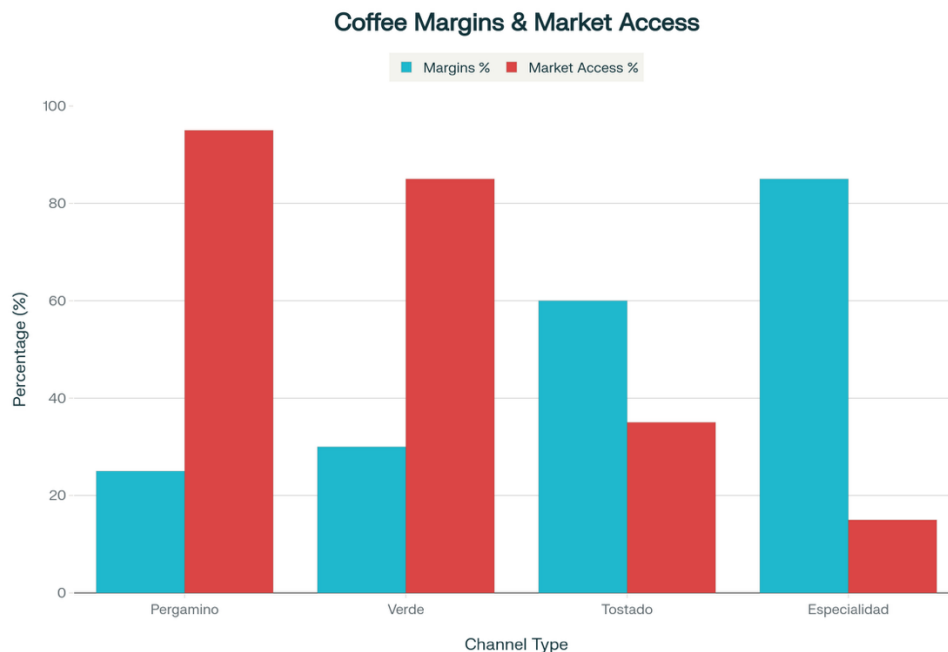
Los márgenes de ganancia en la etapa primaria de producción representan una limitación severa para la sostenibilidad de los sistemas productivos locales. Considerando que el precio internacional del café arábica oscila entre 120 y 180 centavos de dólar por libra en mercados spot, y descontando costos de producción estimados entre 60 y 90 dólares por carga de 60 kilogramos de café pergamino seco, el margen operacional del productor se sitúa en un rango

entre 30 y 50 dólares por carga, equivalente a márgenes de rentabilidad de 20 a 30 por ciento sobre costos variables. Sin embargo, estos márgenes se comprimen cuando los productores dependen de intermediarios o cuando enfrentan caídas en los precios internacionales. La falta de diversificación de ingresos agrícolas y la ausencia de opciones de transformación en origen limitan las posibilidades de estabilidad económica para las familias productoras, generando presión para la migración, el abandono de fincas o la reconversión hacia cultivos alternativos.

La incorporación de pequeños productores en etapas posteriores de la cadena de valor, mediante la transformación de café pergamino o verde en café tostado y molido empacado con marca propia, representa una estrategia potencial para mejorar los márgenes de ganancia y el acceso a consumidores finales dispuestos a pagar por atributos de diferenciación territorial. Sin embargo, esta transición requiere de inversiones en infraestructura (máquinas tostaoras, equipos de empaque), cumplimiento de normativa sanitaria, capacitación técnica y comercial, así como de articulación empresarial que permita a productores individuales consolidar volúmenes suficientes para operaciones de transformación económicamente viables. En esta coyuntura se inscribe la experiencia de la Comercializadora de Café ARODA S.A.S., que busca precisamente articular a pequeños productores locales alrededor de un modelo integrado de transformación, comercialización y diferenciación que permita capturar mayor valor en la cadena, generando beneficios compartidos para productores, transformadores y consumidores finales.

Figura 1

Márgenes de ganancia por canal de comercialización



La Figura 1 muestra que los canales tradicionales de comercialización de café en Samaniego, centrados en la venta de café pergamino y café verde a intermediarios y acopiadores, concentran los niveles más bajos de margen de ganancia para el productor, ya que en estas modalidades el agricultor solo captura una fracción reducida del valor final mientras los intermediarios controlan el acceso al mercado y la fijación de precios. En contraste, los canales asociados a la venta de café tostado en retail moderno y, sobre todo, al café de especialidad bajo esquemas directo al consumidor, presentan márgenes potenciales mucho más altos, lo que confirma que la transformación en origen, el empaque y la construcción de marca territorial permiten capturar una proporción significativamente mayor del valor generado a lo largo de la cadena. Sin embargo, el análisis comparativo que sugiere la figura también deja ver que estos canales de mayor margen están asociados a barreras de entrada más exigentes en términos de infraestructura, formalización, certificaciones y conocimiento de mercado, lo que explica por qué

la mayoría de los productores permanece anclada en eslabones de baja rentabilidad pese al potencial existente para acceder a mercados diferenciados.

Describir la situación actual de la cadena de valor del café

El análisis de la cadena de valor del café asociada a la Comercializadora de Café ARODA S.A.S. se inscribe en un contexto nacional donde la caficultura colombiana mantiene un papel central en el desarrollo rural, pero con profundas asimetrías en la distribución del valor entre eslabones productivos, de transformación y comercialización. Estudios recientes sobre gobernanza de la cadena del café en Colombia muestran que, aunque el país ha consolidado una reputación internacional por la calidad de su café, la mayor proporción del valor económico se concentra en los segmentos de tostado, marca y distribución, mientras que los productores primarios reciben la menor parte del ingreso total generado. Esta estructura se reproduce en territorios como Nariño, donde la presencia de pequeñas unidades productivas, la intermediación tradicional y las limitaciones de infraestructura condicionan la forma en que se articula la cadena de valor y el lugar que ocupan iniciativas como ARODA dentro de ella.

Mapeo de actores y eslabones

Identificación de actores clave y sus funciones

En la base de la cadena de valor del café en Samaniego, los actores principales son las familias campesinas productoras, quienes cumplen funciones de manejo agronómico, cosecha, selección y beneficio húmedo del grano. Estos productores trabajan en sistemas agroforestales diversos, apoyados por conocimientos tradicionales y asistencia técnica brindada por la institucionalidad cafetera nacional (Rodríguez et al., 2021). Las asociaciones de productores y cooperativas gremiales cumplen tareas de acopio, compra, extensión técnica y en ocasiones crédito rural, actuando como nexos entre la producción primaria y los agentes de

comercialización regional. La Federación Nacional de Cafeteros y Cenicafe tienen presencia institucional que incide en la difusión tecnológica y en la regulación parcial de la calidad, aunque su cobertura no es homogénea ni garantiza integración total en todos los territorios (Hurtado & Gómez, 2020).

En eslabones intermedios aparecen acopiadores, intermediarios privados y pequeños comerciantes que adquieren café pergamino en finca, operando bajo condiciones de negociación marcadas por la asimetría informativa (Montoya et al., 2024). Empresas transformadoras como la Comercializadora ARODA S.A.S. desempeñan funciones de tostado, molido, empaque y construcción de marca para posicionar el café local en mercados regionales y nacionales, aportando valor agregado y ampliando los canales de distribución (Ramírez et al., 2024). Finalmente, el recorrido hacia el consumidor involucra cadenas de supermercados, tiendas especializadas, exportadores y plataformas digitales que, mediante el retail moderno, contribuyen a consolidar nuevos formatos de comercialización (Gómez & Rodríguez, 2024).

Relaciones comerciales y poder de negociación

Las relaciones comerciales entre productores y otros eslabones de la cadena se caracterizan por una fuerte asimetría de poder de negociación. El productor suele verse limitado a vender bajo condiciones impuestas por intermediarios, quienes cuentan con información actualizada de precios y capacidad de almacenamiento que permite esperar mejores momentos de mercado (Cenicafe, 2023). Las cooperativas y asociaciones fortalecidas pueden reducir esta desigualdad mediante la agregación de oferta e integración de servicios, pero la dispersión productiva y la baja formalización dificultan este proceso en territorios como Samaniego (Rodríguez et al., 2025). Empresas transformadoras locales logran mejorar su posición negociadora si consiguen asegurar la calidad y la integración vertical, aunque igualmente

enfrentan competencia y restricciones por acceso a recursos, canales y marcas posicionadas (Montoya et al., 2024).

En los últimos eslabones de la cadena, grandes tostadores y distribuidores de retail poseen mayor capacidad para fijar condiciones, establecer estándares de calidad y exigir certificaciones, lo cual determina el flujo de precios y beneficios que finalmente llega a los productores primarios (Donnet et al., 2016).

Estructura de costos y márgenes por eslabón

La estructura de costos revela que la mayor parte de los gastos en la etapa primaria corresponde a insumos agrícolas, mano de obra en labores culturales y cosecha, mantenimiento de finca y beneficiado húmedo (Alarcón et al., 2021). En procesos de transformación, los costos incluyen energía, materiales de empaque, registros sanitarios, mano de obra especializada y mercadeo (Ramírez et al., 2024). El productor percibe los menores márgenes de rentabilidad, mientras que intermediarios y empresas que acceden a mercados diferenciados obtienen mayores ingresos por kilogramo de producto terminado (Montoya et al., 2020).

El valor agregado en la etapa final, con café tostado y empacado bajo marca territorial, permite obtener incrementos de precio sustantivos, aunque depende de la eficiencia en gestión de costos y el volumen disponible para mercado (Gómez & Rodríguez, 2024). Las economías de escala y la formalización empresarial influyen en la rentabilidad, que puede multiplicar varias veces el margen bruto respecto a canales tradicionales de comercialización (Ramírez et al., 2024).

Procesos, flujos e identificación de puntos críticos

Análisis de procesos productivos y comerciales

El proceso inicia con labores en finca: siembra, manejo agronómico, cosecha selectiva y beneficiado húmedo. El café, procesado por métodos artesanales, es vendido mayoritariamente como café pergamino a intermediarios o cooperativas. En modelos más integrados, la comercializadora gestiona la transformación local, tostado, molido y empaque para introducir el producto directamente al mercado nacional (Delgado et al., 2021). Los flujos de información son descendentes, con tendencias de mercado y exigencias técnicas que sólo parcialmente llegan al productor, limitando el ajuste estratégico en la producción (Cenicafé, 2023).

Empresas como ARODA buscan fortalecer los vínculos entre productores y consumidores, generando flujos bidireccionales de información que permiten adaptar la producción a preferencias de mercado y comunicar la identidad del territorio (Ramírez et al., 2024).

Cuellos de botella e ineficiencias logísticas

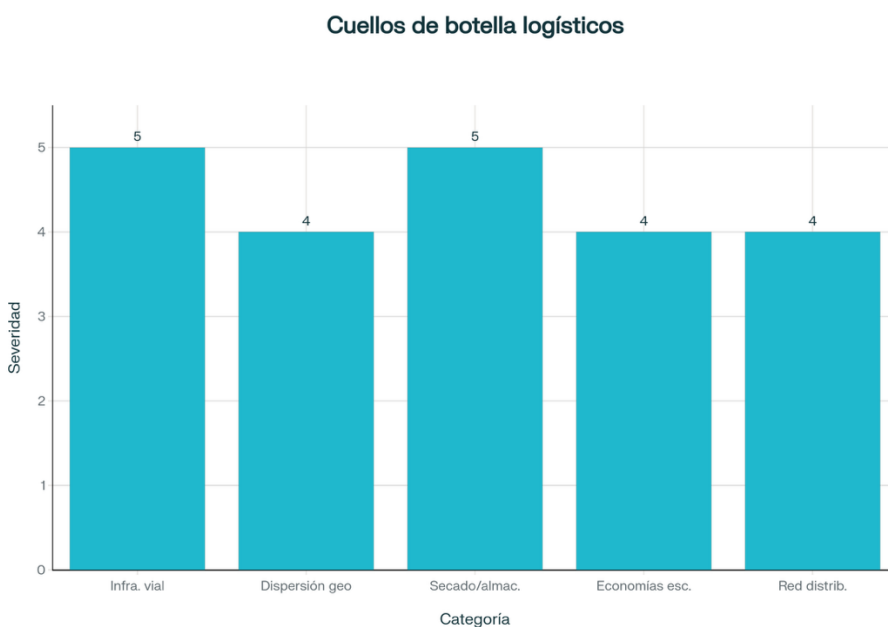
Uno de los principales cuellos de botella es la infraestructura vial y de transporte, agravada por la dispersión geográfica de pequeñas fincas y el estado de vías terciarias. Estos factores incrementan los costos logísticos y el riesgo de deterioro de la calidad por demoras en almacenamiento y secado (Hurtado & Gómez, 2020). Limitaciones de inversión en secado y almacenamiento adecuado dificultan cumplir los estándares que demandan los mercados especializados y pueden traducirse en descuentos de precio al productor (Rodríguez et al., 2021).

A nivel de transformación, la carencia de economías de escala impide que empresas locales obtengan el margen suficiente para competir con grandes tostadores, dificultando el posicionamiento de marcas emergentes (Montoya et al., 2024). La limitada red de distribución y

puntos de venta reduce el acceso al consumidor final, generando debilidades en la fidelización y consolidación de clientes recurrentes (Gómez & Rodríguez, 2024).

Figura 2

Cuellos de botella e ineficiencias logísticas



La Figura 2 muestra que los cuellos de botella más críticos en la cadena de valor del café en Samaniego se concentran en la infraestructura vial deficiente y en la capacidad limitada de secado y almacenamiento, ambos valorados con el nivel máximo de severidad, debido a su impacto directo sobre los costos logísticos y el riesgo de deterioro de la calidad del grano durante el transporte y el poscosecha. En un nivel inmediatamente inferior se ubican la dispersión geográfica de las fincas, la falta de economías de escala en la etapa de transformación y la red limitada de distribución y puntos de venta, factores que restringen la competitividad de las empresas locales frente a grandes tostadores y dificultan el posicionamiento sostenido de marcas emergentes en mercados especializados.

Matriz FODA de la cadena de valor local

Las fortalezas incluyen condiciones agroecológicas óptimas, cultura cafetera local y prácticas agroforestales sostenibles (Delgado et al., 2021). Las debilidades son la dispersión productiva, baja formalización, limitada infraestructura, y poca integración entre actores (Hurtado & Gómez, 2020). Las oportunidades residen en el crecimiento del mercado de cafés diferenciados, la tendencia a la transparencia y trazabilidad, apoyo institucional a la innovación rural y el acceso progresivo a plataformas digitales de comercialización (Ramírez et al., 2024). En cuanto a las amenazas, el sector enfrenta volatilidad de precios internacionales, cambio climático, y presión competitiva de países que avanzan en certificación y marca (Donnet et al., 2016).

Tabla 3

DOFA

Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
Condiciones agroecológicas óptimas para cafés especiales (Delgado et al., 2021)	Dispersión productiva y baja formalización de los pequeños productores (Hurtado & Gómez, 2020)	Crecimiento del mercado de cafés diferenciados y de origen (Ramírez et al., 2024)	Volatilidad de los precios internacionales del café (Donnet et al., 2016)
Cultura cafetera local consolidada	Limitada infraestructura de secado, almacenamiento y transformación	Tendencia creciente a la transparencia, trazabilidad y certificaciones	Cambios climáticos que afectan la aptitud del territorio para el café
Prácticas agroforestales sostenibles que favorecen la biodiversidad	Poca integración entre actores de la cadena y débil asociatividad	Apoyo institucional a la innovación rural	Presión competitiva de otros países que avanzan en diferenciación y certificación de marca
		Acceso progresivo a plataformas digitales de comercialización	

La matriz DOFA de la cadena de valor local permite visualizar, de forma sistemática, los factores internos y externos que inciden en el desempeño competitivo de los actores cafeteros en

Samaniego, Nariño. Por el lado de las fortalezas, se destacan recursos naturales y culturales del territorio, como las condiciones agroecológicas ideales para cafés especiales, una cultura cafetera consolidada y prácticas agroforestales sostenibles (Delgado et al., 2021). Las debilidades, en contraste, evidencian retos persistentes derivados de la dispersión productiva, la baja formalización empresarial y la limitada infraestructura para procesos de secado, almacenamiento y transformación del café, sumados a una integración insuficiente entre actores locales (Hurtado & Gómez, 2020). En cuanto a oportunidades, sobresale el crecimiento de la demanda de cafés diferenciados, el impulso de la transparencia y trazabilidad, el apoyo institucional dirigido a la innovación rural y la expansión de plataformas digitales para comercialización (Ramírez et al., 2024). Sin embargo, la cadena enfrenta amenazas relevantes, como la volatilidad en los precios internacionales del café, el impacto adverso del cambio climático y la presión competitiva de países que avanzan en certificación y estrategias de diferenciación de marca (Donnet et al., 2016). Esta herramienta contribuye, por tanto, a orientar la toma de decisiones estratégicas y a diseñar intervenciones más integradas para fortalecer la cadena en el territorio.

Elaborar un plan de mercado o modelo de negocio para ARODA

Oportunidades de innovación mediante GIMI

Intención de Innovar

La fase de Intención de Innovar en la metodología GIMI permite a la Comercializadora de Café ARODA S.A.S. explicitar por qué resulta estratégico transformar su forma de participar en la cadena de valor y qué cambios se requieren para pasar de un rol principalmente transaccional a uno orientado a la creación de valor en varias etapas de la cadena. En el contexto de Samaniego, esta fase parte del reconocimiento de que la comercialización tradicional de café pergamino mantiene a los productores en eslabones de baja rentabilidad y alta vulnerabilidad

frente a la volatilidad de precios, mientras la mayor parte del valor se captura en etapas de tostado, marca y distribución.

Desde la gestión de la innovación, la literatura resalta que la decisión de innovar suele originarse en la tensión entre el desempeño actual del modelo de negocio y las oportunidades de crecimiento que ofrece el entorno competitivo, lo cual hace necesario alinear la estrategia empresarial con tendencias de mercado, cambios tecnológicos y nuevas expectativas de los consumidores (García et al., 2023). En este sentido, para ARODA se identifican razones estratégicas de cambio vinculadas con la necesidad de diferenciarse mediante una propuesta de valor basada en origen, calidad sensorial, sostenibilidad y trazabilidad, elementos que el mercado de cafés especiales valora de forma creciente (Donnet et al., 2016).

La literatura sobre agroindustria rural muestra que las empresas localizadas en territorios agrícolas pueden utilizar la innovación en producto, proceso y comercialización para superar restricciones estructurales de escala, capital y acceso a mercados, generando modelos de negocio que integren a los productores en etapas de mayor valor agregado (Soto & Valdés, 2024). Para ARODA, esto se traduce en la decisión de ampliar su radio de acción más allá de la simple compra y venta de café tostado hacia el diseño de una marca territorial, el desarrollo de líneas de producto diferenciadas y la construcción de canales de venta directos, físicos y digitales, que permitan capturar mayor valor en Samaniego.

Desde la perspectiva de las brechas de crecimiento, el diagnóstico realizado en las fases anteriores muestra una distancia entre el potencial de ARODA y su desempeño actual en dimensiones como volumen comercializado, cobertura de mercado, reconocimiento de marca y sofisticación del portafolio. La gestión de la innovación en América Latina señala que estas brechas suelen explicarse por capacidades organizacionales limitadas, baja inversión en

innovación y escasa articulación con ecosistemas de apoyo, por lo que la Intención de Innovar debe traducirse en una agenda concreta de capacidades a desarrollar y alianzas a consolidar (Pérez & Duarte, 2025).

Tabla 4

Razones estratégicas de cambio y brechas de crecimiento identificadas para ARODA

Categoría	Razón estratégica de cambio	Brecha de crecimiento asociada
Captura de valor en la cadena	Aumentar la participación de ARODA y de los productores asociados en los eslabones de mayor valor agregado (tostado, empaque, marca y venta directa), frente a un esquema tradicional centrado en la venta de café pergamino con bajo margen (Hurtado y Gómez, 2020).	Diferencia entre el ingreso actual basado en café pergamino y el potencial ingreso derivado de la comercialización de café de especialidad tostado y empacado con marca propia, que limita el crecimiento de ventas y de rentabilidad.
Competitividad y diferenciación	Responder a la creciente competencia de marcas nacionales e internacionales de café especial, mediante la creación de una propuesta de valor basada en origen Samaniego, calidad sensorial y sostenibilidad (Donnet et al., 2016).	Brecha en posicionamiento de marca frente a competidores consolidados, manifestada en bajo reconocimiento de ARODA fuera del ámbito local y escasa presencia en canales especializados de café de especialidad.
Orientación al mercado y tendencias de consumo	Adaptar el modelo de negocio a tendencias de consumo que privilegian cafés de origen, trazabilidad, comercio justo y canales digitales, frente a un enfoque previo centrado en ventas ocasionales y mercados poco segmentados (García et al., 2023).	Brecha en conocimiento de clientes y segmentación de mercado, reflejada en limitada información sobre preferencias de consumidores, ausencia de estrategias de suscripción y débil presencia en comercio electrónico.
Innovación organizacional y tecnológica	Incorporar prácticas sistemáticas de gestión de la innovación (como GIMI) para estructurar procesos de descubrimiento, desarrollo y escalamiento de nuevos productos y servicios, superando una lógica reactiva y de baja planificación (Vera et al., 2025).	Brecha en capacidades internas de innovación y uso de tecnologías digitales, visible en la falta de protocolos para desarrollo de nuevos productos, escasos indicadores de desempeño y uso incipiente de herramientas digitales para gestión y comercialización.
Sostenibilidad y valor compartido	Integrar de forma explícita criterios sociales y ambientales en el	Brecha entre el discurso de sostenibilidad y las prácticas

Articulación y escala	<p>modelo de negocio, de modo que la mejora en la competitividad se traduzca en mejores ingresos para productores y en prácticas cafetaleras sostenibles (Cano y Pérez, 2020; Soto y Valdés, 2024).</p> <p>Fortalecer la articulación con productores, aliados comerciales y actores institucionales para superar la fragmentación productiva y la falta de economías de escala que caracterizan la caficultura de pequeños productores (Montoya et al., 2024).</p>	<p>efectivamente implementadas, dada la ausencia de certificaciones, sistemas de medición de impacto y mecanismos formales para garantizar precios diferenciados a los caficultores.</p> <p>Brecha en volumen y cobertura de mercado, expresada en una escala de operación que no permite aprovechar plenamente la capacidad instalada, negociar mejores condiciones con proveedores y distribuidores, ni garantizar continuidad de suministro a nuevos canales.</p>
-----------------------	---	--

Descubrimiento

La fase de Descubrimiento en GIMI se orienta a mapear oportunidades de negocio y comprender, de manera estructurada, las tendencias del entorno y las capacidades internas que pueden sustentar un modelo de negocio renovado. En el caso de ARODA, esta etapa implica identificar nichos de mercado poco explorados, tanto en el ámbito local como regional y nacional, donde el café de Samaniego pueda diferenciarse por sus atributos organolépticos, su narrativa territorial y su vínculo con procesos de producción sostenibles.

El mapeo de oportunidades de negocio puede organizarse en varias categorías: oportunidades centradas en producto, en mercado, en canales de distribución y en experiencias asociadas al consumo de café. Desde la dimensión de producto, la literatura sobre innovación en agroindustrias muestra que la diversificación de presentaciones (orígenes únicos, lotes microlote, cafés de temporada, empaques de distintas gramajes) permite adaptarse a segmentos de consumidores con disposiciones de pago diferenciadas, sin perder coherencia de marca (Soto & Valdés, 2024). En el eje de mercado, se observan oportunidades en segmentos urbanos que demandan cafés especiales para consumo en el hogar, oficinas y espacios de coworking, así

como en el canal HORECA (hoteles, restaurantes y cafeterías) que busca proveedores confiables para líneas de café de origen.

En cuanto a canales de distribución, el avance del comercio electrónico y de las redes sociales como plataformas de venta directa abre posibilidades para que emprendimientos rurales conecten con clientes finales en otras ciudades, acortando la cadena y reteniendo una porción mayor del margen comercial (Martínez & Cárdenas, 2023). La experiencia latinoamericana en innovación de modelos de negocio en mipymes muestra que la combinación de venta directa digital con alianzas selectivas en retail especializado puede generar esquemas escalables y financieramente sostenibles cuando se gestionan de forma estratégica (García et al., 2023).

En paralelo al análisis de mercado, la fase de Descubrimiento exige un examen detallado de las capacidades internas de ARODA en ámbitos como producción, logística, comercial, financiero y de gestión del conocimiento. Trabajos sobre gestión de la innovación tecnológica en asociaciones campesinas resaltan la importancia de identificar recursos tangibles (infraestructura, equipos de tostado, transporte, capital de trabajo) e intangibles (conocimiento técnico, reputación, redes relacionales) que pueden convertirse en pilares de la innovación (Vera et al., 2025). En el caso de ARODA, el conocimiento acumulado sobre el café de Samaniego, la relación de confianza con productores locales y la experiencia previa en tostado y venta regional constituyen activos clave que la metodología GIMI debe capitalizar.

Tabla 5*Oportunidades de negocio identificadas en la fase de Descubrimiento*

Dimensión	Oportunidad identificada	Descripción	Potencial de crecimiento
Producto	Línea de café por origen single-origin Samaniego	Cafés diferenciados por microlote, cosecha o método de procesamiento	Alto
Producto	Café orgánico certificado	Acceso a segmento premium dispuesto a pagar sobre-precio por sostenibilidad	Medio-Alto
Mercado	Suscripciones mensuales de café	Cliente recurrente que recibe envío mensual de 500g o 1kg	Alto
Mercado	Venta a oficinas y empresas	Cafés para descansos laborales y propuestas de responsabilidad social	Medio
Mercado	Turismo de café en Samaniego	Experiencias educativas y degustaciones en el territorio	Medio
Canal	Plataforma de comercio electrónico D2C	Tienda virtual propia con logística a domicilio en ciudades principales	Alto
Canal	Alianzas con tiendas especializadas y cafeterías	Presencia en puntos de venta selectos en ciudades intermedias	Alto
Experiencia	"Aroda Academy": educación cafetera digital	Cursos online sobre café, sostenibilidad y gastronomía	Medio-Bajo

Desarrollo

En la fase de Desarrollo, GIMI plantea pasar de un conjunto amplio de oportunidades a un portafolio acotado de conceptos de negocio priorizados, articulados alrededor de una propuesta de valor diferenciada y prototipos que permitan validar su pertinencia con clientes reales. La literatura sobre integración del embudo de innovación y el Business Model Canvas destaca que, en esta etapa, resulta clave vincular cada idea de producto o servicio con componentes específicos del modelo de negocio, como segmentos de clientes, canales, fuentes de ingreso y estructura de costos (Ribeiro et al., 2014).

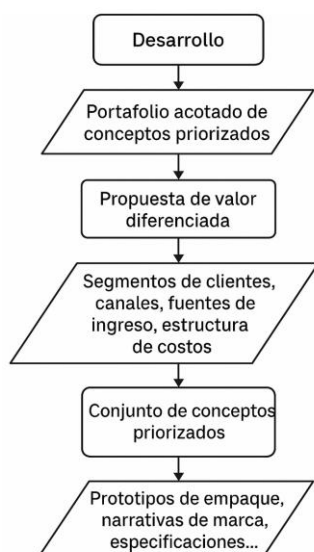
Para ARODA, la propuesta de valor diferenciada puede estructurarse en torno a cuatro ejes: origen Samaniego como atributo territorial, calidad sensorial validada por perfiles de taza consistentes, sostenibilidad y comercio justo con productores, y diseño de experiencias de

consumo que conecten al cliente con la historia del territorio. En el campo de la innovación en modelos de negocio, se subraya que la combinación de atributos funcionales (sabor, consistencia, frescura) con atributos simbólicos y relacionales (identidad territorial, transparencia, impacto social) incrementa la disposición a pagar en segmentos de café de especialidad (González & Herrera, 2023).

Con base en esta propuesta de valor, la fase de Desarrollo debería derivar en un conjunto de conceptos priorizados, por ejemplo: una línea de café de origen Samaniego para consumo en el hogar, una línea dirigida a oficinas y empresas, y una oferta específica para tiendas especializadas y cafeterías artesanales. Cada concepto se acompaña de prototipos de empaque, narrativas de marca, especificaciones de tueste y gramaje, así como de simulaciones básicas de costos y precios de referencia. La metodología de gestión de la innovación sugiere utilizar ciclos iterativos de prototipado y retroalimentación con clientes potenciales para ajustar elementos de la propuesta de valor antes de escalar su producción (Pérez & Duarte, 2025).

Figura 3

Proceso de priorización de conceptos y diseño de prototipos para ARODA



Aceleración

La fase de Aceleración se enfoca en convertir los conceptos priorizados en un modelo de negocio estructurado, definiendo componentes clave como segmentos de cliente, canales, recursos, actividades, alianzas y estructura de ingresos y costos. Estudios sobre innovación y modelo de negocio en mipymes señalan que, en esta etapa, el énfasis debe trasladarse desde la creatividad hacia la viabilidad y escalabilidad, mediante la integración de herramientas como el Business Model Canvas y el análisis financiero preliminar (García et al., 2023).

Para ARODA, la estructura del modelo de negocio podría organizarse alrededor de varios segmentos de clientes: consumidores urbanos que compran café de especialidad para el hogar, empresas que adquieren café para sus oficinas, cafeterías y restaurantes que requieren proveedores confiables de café de origen, y una comunidad digital de clientes recurrentes que adquieren el producto mediante suscripciones mensuales. Cada segmento se relaciona con canales específicos: venta directa en punto físico en Samaniego, distribución a tiendas y cafeterías aliadas, comercio electrónico mediante tienda virtual y presencia en marketplaces, y ventas a través de redes sociales con logística de entrega a domicilio.

La literatura sobre innovación en cadenas agroindustriales plantea que las alianzas estratégicas son esenciales para superar las limitaciones de escala y recursos de las empresas rurales, por lo que ARODA debería considerar acuerdos con operadores logísticos, plataformas digitales, tiendas especializadas y actores institucionales que puedan apoyar en financiación, certificaciones y posicionamiento (Soto & Valdés, 2024). A nivel interno, la fase de Aceleración exige definir un plan operacional que detalle capacidades de producción, metas de volumen, requerimientos de equipo humano, procedimientos de control de calidad y sistemas de gestión de información.

Tabla 6*Síntesis del modelo de negocio de ARODA*

Componente	Descripción
Propuesta de Valor	Café de origen Samaniego de calidad sensorial consistente, sostenible, con transparencia en la cadena y conexión emocional al territorio y productores locales
Segmentos de Cliente	Consumidores urbanos de café de especialidad en el hogar; Cafeterías y restaurantes de gama media-alta; Oficinas y empresas; Comunidades de suscriptores recurrentes
Canales	Tienda virtual (e-commerce y redes sociales); Puntos de venta selectos en tiendas especializadas; Relaciones directas con cafeterías y restaurantes aliados; Ventas en Samaniego para mercado local
Relaciones con Clientes	Comunicación educativa sobre café en redes sociales; Seguimiento a suscriptores; Eventos y degustaciones presenciales; Respuesta ágil a consultas y retroalimentación
Fuentes de Ingreso	Venta de café empacado en presentaciones de 250g, 500g y 1kg; Suscripciones mensuales; Venta mayorista a cafeterías y tiendas; Experiencias y tours de café en el territorio
Recursos Clave	Equipos de tostado y empaque; Infraestructura física en Samaniego; Relaciones con productores locales; Capacidades en marketing digital y atención al cliente; Capital de trabajo
Actividades Clave	Compra y transformación de café; Diseño y gestión de marca; Comercialización digital; Logística y distribución; Atención al cliente y gestión de suscripciones
Alianzas Estratégicas	Productores de café en Samaniego; Plataformas de envío y logística; Tiendas especializadas y cafeterías; Instituciones de certificación; Actores de financiamiento y apoyo a emprendimiento
Estructura de Costos	Costos fijos: Infraestructura, equipos, salarios núcleo, servicios; Costos variables: Compra de café pergamino, empaques, logística, comisiones digitales, publicidad

Captura de Valor

La fase de Captura de Valor se enfoca en definir cómo el modelo de negocio generará resultados económicos, sociales y ambientales medibles en el tiempo, mediante indicadores de desempeño e instrumentos de seguimiento. En la gestión de la innovación, se recomienda diseñar un cuadro de mando que incluya indicadores de ventas, rentabilidad, participación de mercado, satisfacción de clientes, impacto sobre los ingresos de productores y desempeño ambiental, entre otros (Vera et al., 2025).

Para ARODA, los indicadores económicos centrales podrían contemplar crecimiento porcentual de ventas anuales, margen bruto por línea de producto, contribución marginal de cada canal de comercialización y retorno sobre la inversión en infraestructura y mercadeo. En el plano social, indicadores como número de productores vinculados bajo contratos estables, incremento promedio del precio pagado al productor frente a la comercialización tradicional y porcentaje de mujeres y jóvenes involucrados en la cadena aportarían información valiosa sobre el impacto territorial (Rodríguez et al., 2025). En la dimensión ambiental, el seguimiento a prácticas agroforestales, manejo de residuos de empaque y huella de carbono del transporte permitiría alinear el modelo de negocio con expectativas crecientes de sostenibilidad (Soto & Valdés, 2024).

Las proyecciones financieras constituyen un componente fundamental de esta fase, ya que permiten evaluar escenarios de crecimiento, sensibilidad a variaciones de precio y costos, y requerimientos de capital de trabajo. Estudios sobre innovación en modelos de negocio recomiendan elaborar proyecciones a tres o cinco años, incorporando distintos escenarios de demanda, variaciones de tipo de cambio y condiciones de mercado, con el fin de anticipar riesgos y definir estrategias de mitigación (García et al., 2023). A partir de estos análisis, se diseñan estrategias de escalamiento que pueden incluir apertura gradual de nuevos mercados, ampliación del portafolio de productos, fortalecimiento de la marca en ciudades clave y consolidación de alianzas con actores logísticos y comerciales.

Tabla 7*Indicadores clave de desempeño y ruta de captura de valor para ARODA*

Dimensión	Indicador clave	Definición operativa	Rol en la captura de valor
Económica	Ingresos totales por ventas de café tostado	Valor monetario anual obtenido por la venta de todas las líneas de café tostado y molido de ARODA	Mide la capacidad del modelo de negocio para generar flujo de caja y sostener el crecimiento de la empresa
Económica	Margen bruto por kilogramo	Diferencia entre precio de venta por kg y costo directo por kg (materia prima, empaque, logística directa)	Refleja cuánto valor económico adicional captura ARODA por cada kilogramo al transformar y comercializar en origen
Económica	Margen operativo (EBIT)	Ganancia operativa de la empresa después de costos fijos y variables, antes de intereses e impuestos	Permite valorar la eficiencia global del modelo de negocio y su viabilidad en el mediano plazo
Económica	Retorno sobre la inversión (ROI) acumulado	Relación entre la utilidad neta acumulada y la inversión total realizada en equipos, marca y canales	Indica la capacidad del proyecto para transformar inversiones en valor económico para los socios de ARODA
Comercial	Número de clientes activos	Total de clientes que realizan al menos una compra en un periodo de 12 meses (B2C, B2B y suscripciones)	Mide la base de captura de valor comercial y la profundidad de penetración en el mercado objetivo
Comercial	Participación de ventas por canal	Proporción de las ventas totales que proviene de cada canal (e-commerce, retail especializado, B2B, suscripciones)	Permite identificar en qué canales se captura más valor y orientar decisiones de inversión y expansión
Comercial	Tasa de recompra / retención	Porcentaje de clientes que realizan más de una compra en el periodo definido	Indica el grado de fidelización y la estabilidad de los flujos de ingreso ligados a relaciones duraderas
Comercial	Ticket promedio por pedido	Promedio monetario gastado por cliente en cada transacción	Muestra cuánto valor se captura por operación y orienta estrategias de empaques, combos y suscripciones
Social	Productores vinculados bajo acuerdos estables	Número de caficultores locales que venden de forma recurrente a ARODA con condiciones pactadas	Representa la extensión del impacto social y la base productiva que sostiene la captura de valor en origen
Social	Mejora en el precio pagado al productor	Diferencia porcentual entre el precio pagado por ARODA y el	Mide qué parte del valor adicional generado se comparte con el productor, fortaleciendo la legitimidad del modelo

Social	Participación de mujeres y jóvenes en la cadena	precio promedio en la comercialización tradicional Proporción de mujeres y jóvenes involucrados en actividades de producción, transformación o comercialización	Refleja el aporte del modelo a la inclusión y renovación generacional, clave para la sostenibilidad social del negocio
Ambiental	Hectáreas bajo sistemas agroforestales vinculados a ARODA	Superficie de cultivos de café asociados a ARODA que operan con sistemas de sombra y prácticas amigables	Relaciona la captura de valor de mercado con prácticas productivas que preservan servicios ecosistémicos
Ambiental	Porcentaje de empaques reciclables o biodegradables	Proporción del volumen de producto vendido que utiliza materiales de empaque con criterios de sostenibilidad	Conecta la propuesta de valor sostenible con decisiones concretas de diseño que pueden justificar precios superiores
Ambiental	Consumo energético por kg tostado	Cantidad de energía utilizada en tostión y empaque por kilogramo de café procesado	Permite controlar la eficiencia energética de la operación y reducir costos y huella ambiental a lo largo del tiempo
Innovación y procesos	Número de iteraciones de prototipos por año	Cantidad de ciclos de diseño, prueba y ajuste de nuevos productos o presentaciones	Mide la intensidad de la actividad innovadora y la capacidad de ARODA para adaptar su oferta al mercado
Innovación y procesos	Tiempo de ciclo desde idea a lanzamiento	Duración promedio del proceso desde la generación de una idea hasta la salida al mercado del producto	Indica la agilidad del sistema de innovación y su capacidad para capturar rápidamente oportunidades emergentes
Innovación y procesos	Cumplimiento de pedidos en tiempo y forma	Porcentaje de pedidos entregados dentro del plazo y con las especificaciones acordadas	Refuerza la confianza de clientes y canales, facilitando relaciones de largo plazo y contratos de mayor volumen
Gobernanza y trazabilidad	Lotes con trazabilidad completa finca-taza	Proporción de lotes comercializados con información verificable de finca, proceso y atributos de taza	Aumenta la disposición a pagar en segmentos de especialidad y fortalece el relato de origen y transparencia
Gobernanza y trazabilidad	Certificaciones o sellos obtenidos	Número de certificaciones (de calidad, sostenibilidad, comercio justo, etc.) activas en el periodo	Amplía el acceso a mercados diferenciados y sustenta la captura de primas de precio asociadas a estándares reconocidos

Estrategia de mercado y plan de implementación

Propuesta de valor y diferenciadores clave

La estrategia de mercado de ARODA se sustenta en una propuesta de valor que combina atributos de origen, calidad, sostenibilidad y vínculo social, los cuales responden a las tendencias observadas en el mercado de cafés especiales. Estudios sobre diferenciación de cafés en cadenas globales señalan que el uso del origen territorial como eje narrativo y de posicionamiento permite construir marcas con identidad, siempre que se acompañe de prácticas consistentes de calidad y trazabilidad (Donnet et al., 2016). En el caso de ARODA, la marca puede presentarse como representante del café de Samaniego, destacando la altitud, las condiciones agroecológicas, las prácticas agroforestales y la historia cafetera de las familias productoras.

Como diferenciadores clave, la literatura sugiere articular elementos como la transparencia en la relación con productores, el pago de precios por encima del mercado convencional, la oferta de perfiles de taza claramente descritos para el consumidor y la articulación de experiencias educativas sobre el café y su territorio (Gómez & Rodríguez, 2024). ARODA puede utilizar estos atributos para construir un relato coherente que se refleje en el diseño del empaque, la comunicación en redes sociales, el material de punto de venta y las interacciones con clientes institucionales y finales.

Segmentos de cliente y canales de comercialización

La segmentación de mercado resulta crucial para adaptar la oferta de ARODA a las necesidades y capacidades de pago de distintos tipos de clientes. En el contexto de cafés especiales, la literatura identifica segmentos como consumidores domésticos informados, cafeterías de especialidad, restaurantes de gama media y alta, oficinas y empresas interesadas en beneficios para sus empleados, así como compradores institucionales y plataformas de

suscripción (Gómez & Rodríguez, 2024). Para cada segmento, ARODA puede definir propuestas de producto, volúmenes y formatos específicos, por ejemplo: presentaciones de 250 g y 500 g para consumo en el hogar, sacos de 5 kg o 10 kg para cafeterías y restaurantes, y soluciones a medida para oficinas.

En relación con los canales de comercialización, la estrategia debe combinar canales directos e intermediados, físicos y digitales. La venta directa en Samaniego y en ferias o eventos regionales permite construir reconocimiento de marca en el territorio y generar ingresos iniciales, mientras que la presencia en tiendas especializadas y cafeterías en ciudades mayores contribuye al posicionamiento en nichos clave del mercado (Gómez & Rodríguez, 2024). Por otra parte, el comercio electrónico mediante tienda virtual propia y marketplaces, así como el uso de redes sociales como Instagram, Facebook y WhatsApp Business, habilita la conexión con clientes en otros territorios y facilita la venta recurrente, particularmente a través de esquemas de suscripción mensual de café.

Tabla 8

Segmentos de cliente y canales de comercialización priorizados

Segmento de Cliente	Caracterización	Canales Primarios	Propuesta Específica	Meta Año 1
Consumidores domésticos en ciudades principales (Bogotá, Cali, Medellín)	Adultos 25-50 años, interés en café de especialidad, ingreso medio-alto, valoran sostenibilidad	E-commerce, redes sociales, suscripciones	Presentaciones 250g y 500g, origen único, historias de productores	500 clientes activos
Cafeterías y restaurantes especialistas	HORECA de gama media-alta, ubicados en zonas urbanas, buscan diferenciación	Relaciones comerciales directas, degustaciones de producto	Sacos de 5kg-10kg, cafés a medida, descuentos por volumen	20-30 puntos de venta
Oficinas y empresas	Empresas medianas-grandes interesadas en responsabilidad social corporativa	Ventas directas a gerentes de bienestar laboral	Paquetes corporativos, café para descansos, narrativa de impacto social	10-15 empresas clientes

Comunidad de suscriptores	Consumidores frecuentes que desean conveniencia y descuento por volumen	Plataforma de suscripción digital integrada a tienda virtual	Envío mensual de 500g o 1kg, acceso a ediciones limitadas	200 suscriptores activos
---------------------------	---	--	---	--------------------------

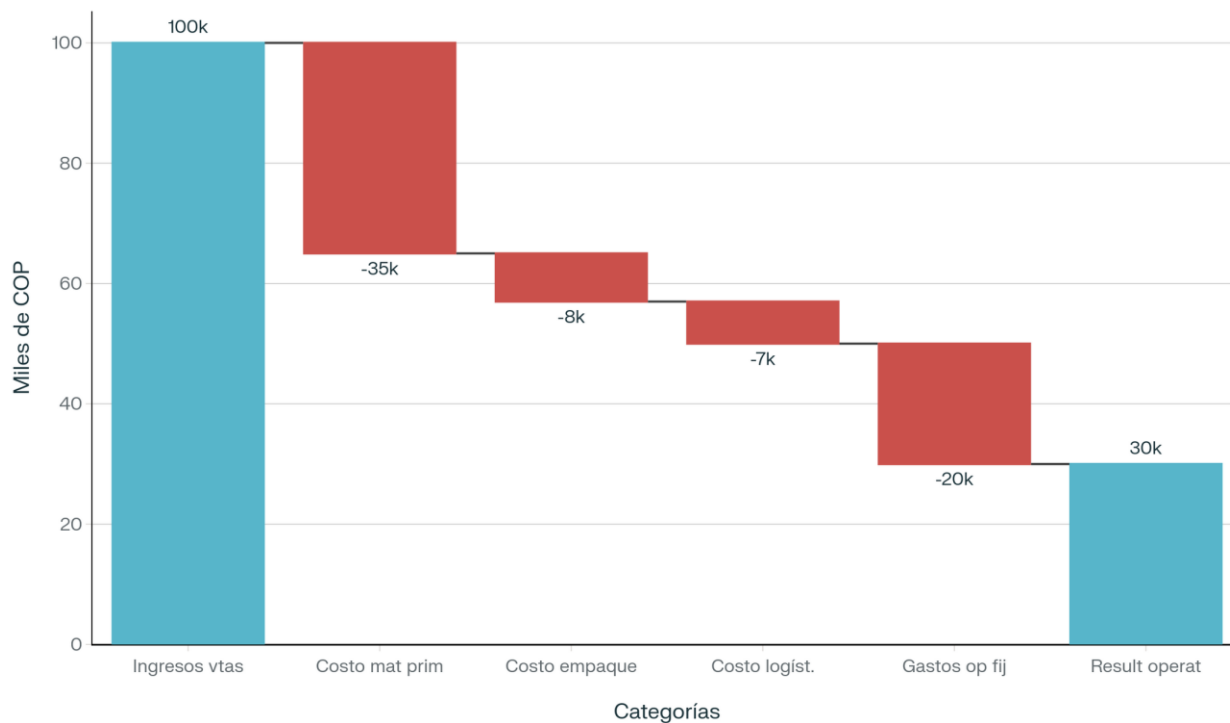
Modelo de precios y estructura financiera

El modelo de precios debe reflejar el posicionamiento de ARODA como marca de café de especialidad de origen Samaniego, considerando tanto la disposición a pagar de los segmentos objetivo como los costos integrales de la cadena. Estudios sobre innovación en modelos de negocio en mipymes sugieren utilizar enfoques de fijación de precios basados en valor percibido, complementados por análisis de costos y benchmarking con marcas comparables (García et al., 2023). En este marco, ARODA puede definir una gama de precios que diferencie entre líneas estándar de café de origen y líneas premium de microlotes o ediciones especiales, asegurando en todos los casos un margen bruto que permita remunerar adecuadamente a productores y sostener la operación empresarial.

La estructura financiera del modelo de negocio debe contemplar costos fijos (infraestructura, equipos, salarios del personal núcleo, servicios públicos) y costos variables (materia prima, empaques, comisiones de plataformas digitales, logística de transporte, actividades promocionales). La experiencia de agroindustrias rurales innovadoras muestra que la sostenibilidad financiera depende en buena medida de lograr un volumen mínimo eficiente de ventas que distribuya los costos fijos sobre un número creciente de unidades, por lo que la estrategia de crecimiento de ARODA debe enfocarse en aumentar la base de clientes recurrentes a través de suscripciones y acuerdos de suministro con empresas y tiendas especializadas (Soto & Valdés, 2024).

Figura 4

Estructura de costos e ingresos del modelo de negocio de ARODA



Plan de formalización empresarial

El plan de formalización empresarial constituye un componente transversal del modelo de negocio, ya que permite a ARODA acceder a canales formales de distribución, participar en programas institucionales de apoyo y ofrecer garantías de inocuidad y calidad al mercado. La normativa colombiana sobre emprendimiento y agroindustria establece requisitos en materia de registro mercantil, registro sanitario, cumplimiento de normas de inocuidad y, en algunos casos, certificaciones específicas para acceder a ciertos mercados, por lo que el plan debe incluir un cronograma detallado de trámites y adecuaciones técnicas (Cano & Pérez, 2020).

En la literatura sobre emprendimiento rural se subraya que la formalización no solo tiene implicaciones legales y tributarias, sino también organizativas, ya que obliga a establecer mecanismos de gobernanza interna, sistemas de registro de información y procedimientos

estandarizados de operación (Martínez & Cárdenas, 2023). Para ARODA, avanzar en la formalización implica consolidar una estructura interna clara, definir roles y responsabilidades, implementar registros de compra a productores y trazabilidad de lotes, y asegurar el cumplimiento de normas sanitarias en las instalaciones de tostado y empaque.

Cronograma de implementación por fases

La implementación del plan de mercado y del modelo de negocio requiere un cronograma por fases que permita gestionar la complejidad del cambio y distribuir las inversiones en el tiempo. La literatura sobre gestión de la innovación recomienda estructurar las fases en función de hitos clave, como lanzamiento mínimo viable, consolidación de operaciones básicas, expansión de portafolio y entrada a nuevos mercados (Ribeiro et al., 2014).

Para ARODA, un esquema posible incluye una primera fase centrada en el mercado local y regional, con énfasis en el ajuste del producto, la validación de la propuesta de valor y la construcción de marca básica. Una segunda fase podría enfocarse en la expansión a ciudades intermedias mediante alianzas con tiendas especializadas y cafeterías, mientras que una tercera fase activaría el canal digital a escala nacional y exploraría acuerdos de exportación en pequeña escala mediante socios estratégicos. Cada fase debería asociarse con metas cuantificables de volumen de ventas, número de clientes activos, participación de mercado y rentabilidad, lo que permite evaluar su progreso y tomar decisiones informadas sobre el momento adecuado para transitar a la fase siguiente (García et al., 2023).

Tabla 9*Cronograma de implementación por fases con hitos e indicadores*

Fase	Periodo	Objetivos Principales	Hitos Clave	Inversiones Principales	Indicadores de Éxito
Fase 1: Consolidación Local	Meses 1-6	Validar propuesta de valor en mercado local y regional; Formalizar procesos; Construir base de clientes inicial	Registro sanitario completado; 100 primeros clientes recurrentes; Presencia en 5 puntos de venta locales	Equipos de tostado mejorados; Diseño de marca y empaque; Capacitación en logística digital	100+ clientes en Samaniego; 1,000 kg mensuales vendidos; Margen bruto positivo
Fase 2: Expansión Regional	Meses 7-18	Ingresa a ciudades intermedias; Consolidar canal digital; Iniciar suscripciones	Alianzas con 15-20 tiendas y cafeterías; Tienda e-commerce en operación; 100 suscriptores iniciales	Logística de envío; Publicidad digital; Personal comercial	500 clientes en otras ciudades; 3,000+ kg/mes vendidos; ROI positivo en canal digital
Fase 3: Consolidación Nacional	Meses 19-36	Posicionamiento sólido en principales ciudades; Marca reconocida en nicho de café especialidad	Presencia en marketplaces principales; Cobertura en 6-8 ciudades; 500 suscriptores; Certificación adicional obtenida	Expansión de infraestructura; Personal especializado en marketing; Sistemas CRM	2,000 clientes activos; 8,000+ kg/mes; ROI acumulado de 15-20%
Fase 4: Diversificación y Exportación	Meses 37-60	Líneas de producto ampliadas; Primeras exportaciones en pequeña escala; Modelo consolidado y replicable	Línea orgánica certificada; Alianzas de exportación; Modelo documentado	Certificaciones internacionales; Relaciones con agentes exportadores	3,000+ clientes; 15,000 kg/mes; ROI acumulado de 40-50%; Presencia en 2-3 mercados internacionales

Análisis de sostenibilidad y responsabilidad social

El componente de sostenibilidad y responsabilidad social otorga coherencia al modelo de negocio de ARODA con las tendencias internacionales en cafés de especialidad, donde los consumidores valoran la transparencia y el impacto positivo en las comunidades productoras. Estudios sobre innovación agroindustrial en territorios rurales colombianos muestran que la

incorporación de criterios sociales y ambientales en el diseño de modelos de negocio no solo mejora la reputación de la marca, sino que también puede abrir puertas a mercados de nicho y programas de financiamiento verde (Soto & Valdés, 2024).

Para ARODA, el análisis de sostenibilidad debe incluir el compromiso con precios justos para productores, prácticas de cultivo sostenibles en alianza con las familias caficultoras, reducción y reciclaje de materiales de empaque, y acciones orientadas a la inclusión de mujeres y jóvenes en la cadena de valor. A nivel comunicativo, estos compromisos deben traducirse en mensajes claros y verificables, evitando el uso superficial del discurso de sostenibilidad, y respaldándose en datos, certificaciones o verificaciones externas cuando sea posible (Gómez & Rodríguez, 2024).

Caso de negocio financiero y ROI esperado

El caso de negocio financiero sintetiza la viabilidad económica del modelo propuesto, proyectando ingresos, costos, inversiones y flujo de caja, y calculando indicadores como el retorno sobre la inversión (ROI) y el periodo de recuperación. La literatura sobre innovación en modelos de negocio para mipymes aconseja elaborar escenarios diferenciados (conservador, moderado y ambicioso) que permitan valorar el impacto de variaciones en la demanda, en los costos de insumos y en las condiciones de financiamiento (García et al., 2023).

Para ARODA, la estimación del ROI esperado debe considerar las inversiones en equipos de tostado y empaque, adecuación de instalaciones, desarrollo de marca y canales digitales, así como los incrementos estimados en el margen por kilogramo de café vendido respecto a la comercialización tradicional. Estudios de innovación en agroindustrias rurales evidencian que, cuando el modelo de negocio integra de manera consistente el valor agregado en origen, la formalización y la diversificación de canales, es posible alcanzar retornos competitivos en

horizontes de tres a cinco años, siempre que se gestione adecuadamente el riesgo y se mantenga disciplina en el control financiero (Soto & Valdés, 2024).

Tabla 10

Proyección de ingresos, costos y ROI de ARODA a cinco años

Año	Ingresos totales	COGS – Costos de venta	Margen bruto (%)	Gastos operativos	EBITDA	Inversión anual (CAPEX)	Flujo de caja neto	Flujo de caja acumulado	ROI acumulado (% sobre inversión inicial)
Año 0 (inversión inicial)	0	0	—	0	0	60,000,000	–60,000,000	–60,000,000	–100
Año 1	150,000,000	–75,000,000	50	–55,000,000	20,000,000	8,000,000	12,000,000	–48,000,000	–80
Año 2	180,000,000	–81,000,000	55	–67,000,000	32,000,000	17,000,000	15,000,000	–33,000,000	–55
Año 3	210,000,000	–88,000,000	58	–78,000,000	44,000,000	26,000,000	18,000,000	–15,000,000	–25
Año 4	240,000,000	–96,000,000	60	–88,000,000	56,000,000	35,000,000	21,000,000	6,000,000	10
Año 5	270,000,000	–105,000,000	61	–95,000,000	70,000,000	46,000,000	24,000,000	30,000,000	50

La Tabla 10 de proyección de ingresos, costos y ROI de ARODA a cinco años presenta la evolución financiera del proyecto desde una fase inicial de inversión neta negativa hasta un escenario en el que se recupera el capital y se generan excedentes para los socios. En el Año 0 se registra una salida de caja de 60,000,000 COP asociada a la inversión inicial, mientras que en los años 1 y 2 los ingresos crecen de forma moderada y los costos de venta y los gastos operativos aún absorben una proporción importante de esos ingresos, lo que explica que el flujo de caja acumulado siga siendo negativo aunque el flujo anual ya sea positivo. A partir del tercer año, el incremento progresivo de las ventas y la contención relativa de los costos permiten que el flujo de caja neto aumente y que el flujo acumulado se acerque al punto de equilibrio, hasta superarlo en el cuarto año, momento en el que se considera recuperada la inversión inicial. En el quinto año, el flujo de caja acumulado alcanza 30,000,000 COP, lo que corresponde a un retorno acumulado cercano al 50% sobre los 60,000,000 COP invertidos, coherente con una TIR aproximada de 13.1% y un VPN ligeramente positivo a una tasa de descuento del 10%.

Conclusiones

Las conclusiones del estudio muestran que la formulación de una estrategia de innovación integral para la Comercializadora de Café ARODA S A S es coherente con las dinámicas actuales de la cadena de valor del café en Colombia y con las exigencias competitivas de los mercados de cafés de especialidad. La revisión de literatura sobre producción cafetera, cadenas de valor e innovación en modelos de negocio confirma que los mayores márgenes se concentran en los eslabones de transformación, marca y comercialización, mientras que los productores primarios y los territorios de origen capturan una proporción menor del valor generado. En este contexto, orientar la estrategia de ARODA hacia la agregación de valor en origen, la diferenciación territorial y el uso de canales modernos resulta consistente con las recomendaciones planteadas para mipymes agroindustriales que buscan mejorar su competitividad mediante innovación en su modelo de negocio.

En el plano general, la investigación respalda la idea de que la innovación en modelos de negocio constituye un mecanismo eficaz para reequilibrar la distribución del valor dentro de la cadena cafetera, siempre que se apoye en un conocimiento profundo del territorio, de los actores y de los procesos existentes. La literatura sobre innovación y estrategia en mipymes resalta que el rediseño del modelo de negocio debe partir de un diagnóstico riguroso de capacidades internas, condiciones del entorno y expectativas de mercado, de modo que las decisiones estratégicas se fundamenten en información relevante y no solo en intuiciones empresariales. En el caso de ARODA, la integración de análisis de contexto caficulator, caracterización de la cadena de valor y construcción de un plan de mercado articulado permite avanzar desde una comprensión descriptiva de la realidad hacia un conjunto de decisiones estratégicas operables.

En relación con el primer objetivo específico, el estudio del contexto caficultor de Samaniego muestra que la base productiva que abastece a ARODA se configura principalmente a partir de fincas familiares de pequeña escala, localizadas en un rango altitudinal y climático propicio para la producción de cafés de alta calidad. Investigaciones desarrolladas en el sur de Nariño indican que la combinación de altitud, temperaturas moderadas y sistemas agroforestales con sombras diversificadas favorece la obtención de granos con atributos organolépticos diferenciados, lo que posiciona al territorio como candidato natural para la producción de cafés de especialidad. Este potencial se refuerza con la presencia de variedades como Castillo y Colombia, cuyo comportamiento agronómico en la región ha mostrado buenos niveles de rendimiento y calidad cuando se acompañan de prácticas adecuadas de manejo y poscosecha.

No obstante, la caracterización del contexto pone en evidencia que estas ventajas agroecológicas coexisten con limitaciones estructurales que condicionan la participación de los productores en los eslabones de mayor valor agregado. La dispersión de las fincas, la precariedad de la infraestructura vial y de transporte, y la limitada capacidad instalada para secado y almacenamiento adecuado incrementan los costos logísticos, aumentan el riesgo de deterioro de la calidad y restringen el cumplimiento de requisitos exigidos por mercados diferenciados. A esto se suma un tejido asociativo aún frágil, en el cual solo una parte de los caficultores se articula a través de organizaciones con capacidad real de negociación, lo que perpetúa la dependencia de intermediarios y la venta de café en formas poco transformadas, como pergamino, con márgenes limitados.

Este contraste entre potencial y restricciones permite concluir, en relación con el primer objetivo, que la estrategia de innovación de ARODA debe apoyarse simultáneamente en el aprovechamiento de las condiciones agroecológicas favorables y en la superación progresiva de

las barreras productivas, organizativas y comerciales que impiden capturar una mayor porción del valor. En particular, la consolidación de relaciones estables con productores, el acompañamiento técnico en manejo de calidad, el fortalecimiento de prácticas agroforestales y la búsqueda de mecanismos para mejorar la infraestructura de poscosecha y logística se configuran como ejes necesarios para que la estrategia de innovación se traduzca en beneficios compartidos. El reconocimiento de las características del contexto deja claro que la competitividad de ARODA no puede construirse desconectada del desempeño de los caficultores asociados, sino que depende de su capacidad para articularse como plataforma de transformación y comercialización que retribuya mejor el trabajo en finca.

Respecto al segundo objetivo específico, el análisis de la cadena de valor del café vinculada a ARODA confirma la existencia de una estructura compleja en la que coexisten actores institucionales, comerciales y productivos con niveles de poder y de acceso a información muy desiguales. Los estudios de gobernanza de la cadena cafetera colombiana muestran que los eslabones relacionados con el tostado industrial, la marca y la distribución en retail concentran la mayor parte del control sobre precios, normas de calidad y acceso a mercados internacionales, mientras que los pequeños productores permanecen en posiciones subordinadas. En esta configuración, empresas como ARODA ocupan un lugar intermedio que, si bien enfrenta restricciones de escala y recursos, ofrece la posibilidad de construir puentes entre los territorios de origen y los segmentos de consumo de mayor valor, siempre que se fortalezcan sus capacidades tecnológicas, comerciales y organizacionales.

El ejercicio de mapeo de procesos y flujos realizado en la investigación revela que las principales ineficiencias y cuellos de botella se concentran en la logística interna del territorio, en la etapa de poscosecha y en la organización de la transformación local. La infraestructura vial

deficiente y la dispersión geográfica de las fincas encarecen el transporte y dificultan la agregación eficiente de volúmenes, lo que favorece la acción de intermediarios con mayor capacidad logística. De igual manera, la limitada capacidad de secado y almacenamiento en condiciones controladas repercute en la uniformidad de la calidad del café recibido por ARODA, generando sobrecostos en selección y clasificación, y reduciendo la probabilidad de acceder de manera consistente a nichos de alta exigencia.

El análisis mediante la matriz DOFA permite sistematizar estos hallazgos en términos de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, ofreciendo una visión integrada de la situación estratégica de la cadena. Entre las fortalezas destacan las condiciones agroecológicas, la cultura cafetera y las prácticas agroforestales; entre las debilidades, la dispersión productiva, la baja formalización empresarial, la infraestructura limitada y la débil integración entre actores. Como oportunidades se identifican el crecimiento de la demanda de cafés diferenciados, la orientación del consumo hacia productos trazables y sostenibles, el desarrollo de plataformas digitales de comercialización y la existencia de programas institucionales de apoyo a la innovación rural. Como amenazas sobresalen la volatilidad de los precios internacionales, el impacto del cambio climático sobre la aptitud cafetera y la presión competitiva de otros orígenes que avanzan en certificaciones y posicionamiento de marca.

A partir de este análisis se concluye que la redefinición del rol de ARODA dentro de la cadena de valor pasa por asumir un papel más activo en la coordinación de actores locales, en la gestión de la calidad y en la articulación con mercados diferenciados, en lugar de limitarse a una función transaccional de compra y venta de café. Esto implica trabajar sobre las debilidades internas y sobre las amenazas del entorno mediante estrategias que potencien las fortalezas territoriales y aprovechen las oportunidades, por ejemplo mediante alianzas con otras empresas,

instituciones de apoyo y plataformas de comercialización que permitan ampliar alcance y mejorar condiciones de negociación. De este modo, el segundo objetivo no solo describe la cadena de valor, sino que brinda insumos estratégicos para orientar la formulación del modelo de negocio y de la estrategia de innovación.

En relación con el tercer objetivo específico, la elaboración del plan de mercado o modelo de negocio para ARODA, basada en la metodología GIMI y en los aportes de la literatura sobre innovación en modelos de negocio para mipymes, permite traducir el diagnóstico anterior en un diseño estratégico concreto. La metodología aplicada facilita transitar por fases de intención de innovar, descubrimiento, desarrollo, aceleración y captura de valor, lo que lleva a identificar razones de cambio, oportunidades de negocio, propuestas de valor diferenciadas, estructuras de modelo de negocio y mecanismos de seguimiento mediante indicadores de desempeño. Este enfoque coincide con autores que señalan la relevancia de articular de manera sistemática la exploración del entorno, la generación de ideas y la validación de conceptos con el diseño formal del modelo de negocio en organizaciones que enfrentan recursos limitados pero contextos altamente dinámicos.

El modelo de negocio resultante sitúa la propuesta de valor de ARODA en torno a café de origen Samaniego con calidad sensorial consistente, trazabilidad, enfoque de sostenibilidad y narrativa territorial, orientado a segmentos de consumidores domésticos urbanos, cafeterías y restaurantes especializados, empresas y comunidades de suscriptores. Los canales definidos combinan presencia física en el territorio y en puntos de venta especializados con comercio electrónico y ventas apoyadas en redes sociales, reflejando una lógica multicanal que responde a la evolución de los hábitos de consumo de café de especialidad. La incorporación de indicadores económicos, sociales y ambientales permite, además, perfilar una ruta de captura de valor que no

se limita a la rentabilidad, sino que incluye metas de mejora en el precio pagado a productores, en la inclusión de población local y en la adopción de prácticas sostenibles en la cadena.

Las proyecciones financieras desarrolladas, aun bajo supuestos prudentes, indican que el modelo de negocio propuesto es capaz de recuperar la inversión inicial en un horizonte de mediano plazo y de generar un retorno moderado, con una tasa interna de retorno cercana a trece por ciento y un valor presente neto ligeramente positivo a una tasa de descuento del diez por ciento. Estos resultados son coherentes con estudios sobre viabilidad financiera de proyectos agroindustriales de pequeña escala, que señalan que la construcción de canales, marca y relaciones de largo plazo con clientes requiere varios años antes de alcanzar una rentabilidad consolidada. En este sentido, el tercer objetivo demuestra que la estrategia de innovación no solo es deseable en términos conceptuales, sino también factible desde una perspectiva financiera, siempre que se gestione con disciplina y capacidad de adaptación.

Tomando en conjunto los tres objetivos, puede concluirse que la estrategia de innovación integral formulada para ARODA articula de manera coherente el conocimiento del contexto caficultor de Samaniego, la comprensión de la estructura y dinámicas de la cadena de valor y el diseño de un modelo de negocio orientado a la agregación de valor en origen y a la comercialización en mercados diferenciados. El paso de lo general a lo particular en el análisis permitió avanzar desde una reflexión sobre las transformaciones requeridas en la cadena cafetera regional hacia un conjunto de decisiones específicas sobre segmentos de clientes, canales, propuesta de valor, estructura de costos, indicadores de desempeño y fases de implementación. De esta forma, la investigación muestra que la innovación en el modelo de negocio de ARODA puede convertirse en un instrumento concreto para mejorar la competitividad de la empresa y, al

mismo tiempo, contribuir al bienestar de los caficultores de Samaniego y a la consolidación de un desarrollo rural con enfoque territorial.

Recomendaciones

Las recomendaciones derivadas del estudio orientan a que la Comercializadora de Café ARODA S A S fortalezca una estrategia de innovación que mantenga coherencia con las condiciones productivas de Samaniego, las dinámicas de la cadena de valor y las exigencias de los mercados de cafés de especialidad. Resulta clave consolidar acuerdos de suministro estables con productores locales que definan volúmenes, estándares de calidad y precios superiores a los de la venta de café pergamino, de modo que la transformación y la comercialización de café tostado y molido empacado se conviertan en una fuente real de mejoramiento del ingreso rural. Esos acuerdos deberían ir acompañados de procesos sistemáticos de capacitación en manejo agronómico, beneficio y secado orientados a atributos de café de especialidad, aprovechando el conocimiento técnico disponible en el sur de Nariño y la experiencia acumulada sobre variedades y sistemas agroforestales. También conviene que ARODA participe activamente en espacios de planeación territorial y en iniciativas locales de desarrollo, reforzando su papel como empresa anclada en el origen y comprometida con la caficultura familiar de Samaniego.

Desde la perspectiva de la gestión estratégica, se recomienda utilizar de forma continua la matriz DOFA como herramienta para revisar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas vinculadas tanto a la empresa como al entorno territorial. Ese ejercicio debería traducirse en planes específicos para abordar los cuellos de botella críticos detectados en la cadena, en especial los relacionados con la infraestructura vial, la logística de acopio, la capacidad de secado y almacenamiento y las limitaciones de escala en la etapa de transformación. ARODA puede explorar esquemas de cooperación con otras organizaciones y actores privados para compartir infraestructura clave, por ejemplo centros de beneficio y bodegas de acopio, lo que permitiría reducir costos unitarios y mejorar la consistencia de la calidad del café destinado al tostado.

Resulta pertinente, además, gestionar de forma proactiva el acceso a programas públicos y mecanismos de cofinanciación orientados a la modernización de la caficultura y al fortalecimiento de cadenas agroindustriales, aprovechando los instrumentos de política que promueven valor agregado en origen y emprendimientos rurales.

En el ámbito comercial conviene avanzar en la puesta en marcha gradual del modelo de negocio diseñado, cuidando la coherencia entre la propuesta de valor centrada en café de origen Samaniego, los segmentos de cliente priorizados y los canales de comercialización seleccionados. ARODA puede iniciar con un portafolio acotado de productos, validando perfiles de tueste, gramajes y diseños de empaque con consumidores locales y regionales antes de ampliar referencias y territorios de destino. La empresa requiere además una estrategia digital sólida que combine tienda virtual, uso planificado de redes sociales y esquemas de suscripción, con el propósito de reducir la dependencia de intermediarios y construir una base de clientes recurrentes que aporte estabilidad a los flujos de caja. La comunicación de marca debe resaltar de manera transparente el origen, la trazabilidad y el impacto social y ambiental de la operación, elementos cada vez más valorados en los mercados de cafés de especialidad y que justifican precios superiores.

En la dimensión organizacional y financiera resulta recomendable implementar un sistema de indicadores que integre resultados económicos, sociales y ambientales, en sintonía con la ruta de captura de valor planteada en el modelo de negocio. Entre esos indicadores conviene incluir métricas de ingresos y márgenes por canal, número de productores vinculados bajo acuerdos estables, variación positiva en el precio pagado frente a la comercialización tradicional, participación de mujeres y jóvenes, superficie bajo sistemas agroforestales y eficiencia logística. El seguimiento periódico de estos indicadores permitirá ajustar con

fundamento la estructura de costos, la política de precios, el ritmo de inversión y la combinación de canales, manteniendo una tasa interna de retorno cercana a trece por ciento y un valor presente neto positivo en horizontes de mediano plazo. Para sostener este proceso se requiere fortalecer capacidades internas en gestión comercial, mercadeo digital, planeación financiera y gestión de la innovación, promoviendo una cultura organizacional que valore el aprendizaje continuo, la experimentación controlada y la adaptación oportuna ante cambios del entorno competitivo.

Referencias Bibliográficas

- Alarcón, J., Gómez, M., & Rodríguez, P. (2021). Componentes de rendimiento en *Coffea arabica* L. en tres zonas altitudinales del sur de Colombia. *Revista de la Academia Colombiana de Ciencias Exactas, Físicas y Naturales*, 45(176), 678-692.
- Cenicafé. (2020). La fertilización mineral como complemento a la fertilización con abono orgánico en el cultivo del café. *Revista Cenicafé*, 71(2), 142-152.
- Cenicafé. (2023). Revelando las dinámicas de gobernanza de la cadena del café en Colombia: Una revisión del estado del arte. *Ensayos sobre Economía Cafetera*, 37(1), 83-119.
- Delgado, L., Rodríguez, M., & Ornavia, J. (2021). Caracterización de especies arbóreas asociadas al cultivo de café (*Coffea arabica* L.) en el sur de Colombia. *Revista de Facultad de Agronomía*, 12(2), 210-225.
- Donnet, L., Weatherspoon, D., & Hoehn, J. (2016). Differentiation strategies in coffee global value chains through reference to territorial origin in Latin American countries. *Culture & History Digital Journal*, 5(1), 1-14.
- Fajardo, F., & Nivia, A. (2012). Aproximación al concepto de cadena de valor a la luz de la teoría de Michael Porter. *Pensamiento y Gestión*, 13(1), 89-109.
- Gómez, L., & Rodríguez, M. (2024). Las tiendas especializadas de café y su rol en la creación de valor agregado. *Sociedad y Economía*, 51(1), 45-67.
- González, P., Martínez, R., & Torres, S. (2021). Perspectivas de investigación de los ecosistemas de innovación mediante el mapeo científico. *Desarrollo Gerencial*, 13(2), 1-25.
- González, R., Muñoz, A., & Castro, E. (2024). Evaluación sensorial de café de Nariño, Colombia, enriquecido con biomasa micelial de *Ganoderma lucidum*. *Biotecnología en el Sector Agropecuario y Agroindustrial*, 21(2), 98-110.

- Hurtado, S., & Gómez, J. (2020). Impactos socioeconómicos de la producción de café en Colombia. *Universal Scientific Journal of Social and Applied Sciences*, 10(2), 43-56.
- León, J. M., Rodríguez, A., & Castaño, M. (2022). Caracterización funcional de la RAP Eje Cafetero, Colombia. *Revista Urbanizadas*, 9(1), 1-14.
- Martínez, L., & Rojas, C. (2022). Implementación de la Ley 1448 de 2011 para la reparación integral de las víctimas. *Análisis Político*, 1(1), 89-112.
- Montoya, C., López, D., & Ramírez, F. (2024). Revelando las dinámicas de gobernanza de la cadena de valor en PYMES cafeteras. *Revista Venezolana de Gerencia*, 29(106), 345-366.
- Montoya, R., Gómez, P., & Sánchez, J. (2020). Reflexión sobre los instrumentos para abordar los desequilibrios en la cadena de valor del café. *Ensayos sobre Economía Cafetera*, 36(2), 67-89.
- Pérez, M., & Martínez, L. (2025). Gestión efectiva del sector agroindustrial desde el enfoque de investigación, desarrollo, innovación y cultura de innovación. *Revista Científica de FAREM-Estelí*, 13(49), 234-256.
- Ramírez, A., & Torres, P. (2024). Categorización del constructo valor compartido a través del método hermenéutico. *Investigación Administrativa*, 52(132), 45-67.
- Ramírez, F., López, C., & Torres, M. (2024). Economía sostenible: Análisis de la cadena de valor en PYMES. Dosquebradas, Colombia. *Revista de la Universidad de la Amazonía*, 12(3), 45-67.
- Ramírez, J., González, M., & Pérez, L. (2020). Aproximación metodológica para la innovación y transformación digital de los procesos de negocio: Un caso de estudio. *Cuadernos de Administración*, 38(73), 1-18.

- Ramírez, P., Castro, L., & Hernández, R. (2025). Gestión efectiva del sector agroindustrial desde el enfoque de investigación, desarrollo, innovación y cultura de innovación. *Revista Científica de FAREM-Estelí*, 13(49), 234-256.
- Rodríguez, M., Gómez, L., & Pérez, A. (2025). Cadenas de valor inclusivas y resilientes: Empoderamiento rural femenino y estrategias de cogestión en la resignificación del rol de la mujer campesina cafetera en Colombia. *ACOFI Papers*, 1(1), 1-12.
- Rodríguez, P., Martínez, L., & García, R. (2021). Estudio de los componentes de producción del cultivo de café (*Coffea arábica* L.) variedad Castillo en el departamento de Nariño. *Fagropec*, 12(2), 45-67.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, P. B. (2019). *Metodología de la investigación* (6.^a ed.). McGraw-Hill.
- Torres, L., Pérez, M., & González, R. (2021). Aplicación del startup como generación de ideas de negocios viables con jóvenes emprendedores de la región centro sur del estado de Chihuahua. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 48(1), 457-468.